



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

THE DRAFT OF THE CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Sabína Marková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Sabína Marková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání výsledků s oborovými průměry a daty konkurence.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Táto diplomová práca sa zaoberá zhotovením návrhu finančného plánu podniku. V prvej časti práce sú teoretické podklady k problematike finančného plánovania. Ďalšia časť práce predstavuje analyzovanú spoločnosť a obsahuje vykonané analýzy súčasného stavu spoločnosti a jej okolia. V poslednej časti práce je navrhnutý finančný plán pre roky 2016-2019, a to v optimistickom a pesimistickom variante, po ktorom nasleduje zhodnotenie obidvoch variant finančného plánu.

Abstract

The diploma thesis is focused on the draft corporate financial plan proposal. The first part of the thesis includes the theoretical background to financial plan issues. The second part consists of the presentation of the company and of its contemporary state's and its business environment's analysis. After that the financial plan for the years 2016-2019 is proposed in optimistic and pessimistic variant, with its evaluation in the end.

Kľúčové slová

Finančný plán, finančné plánovanie, finančná analýza, prognóza tržieb, odpisový plán, investičný plán, plánovaný výkaz zisku a strát, plánovaná súvaha, plánované cash flow

Key words

Financial plan, financial planning, financial analysis, revenue forecast, depreciation plan, investment plan, planned income statement, planned balance sheet, planned cash flow

Bibliografická citácia

MARKOVÁ, S. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 141 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem že predložená diplomová práca je pôvodná, a že som ju spracovala samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov v práci je úplná, a že som neporušila vo svojej práci autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 22.mája 2017

.....

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcela veľmi poďakovať vedúcemu svojej práce Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za jeho odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri spracovávaní tejto práce. Moje úprimné poďakovanie patrí tiež vedeniu analyzovanej spoločnosti, za ich ochotu mi nielen podať informácie a materiály potrebné pre prácu, ale aj prakticky mi vysvetliť procesy súvisiace s mojou diplomovou prácou.

Obsah

Úvod.....	11
Ciele práce a metódy spracovania	12
1 Teoretické východiská finančného plánovania.....	14
1.1. Definícia finančného plánovania.....	14
1.2. Finančný plán	15
1.2.1. Časový horizont finančného plánu	16
1.3. Postup tvorby finančného plánu.....	19
1.4. Východiská tvorby finančného plánu.....	20
1.4.1. Analýza podniku	20
1.4.1.1 Analýza zdrojov.....	21
1.4.1.2 Analýza výrobného programu a výrobného portfólia	21
1.4.1.3 Analýza silných a slabých stránok podniku	22
1.4.1.4 Finančná analýza	23
1.4.1.5 Analýza okolia.....	28
1.4.1.6 Analýza a prognóza relevantného trhu	30
1.4.1.7 Analýza konkurenčnej sily podniku	31
1.4.2. Formulácia finančných cieľov a stratégie podniku.....	32
1.5. Dlhodobý finančný plán.....	33
1.5.1. Investičný a odpisový plán	34
1.5.2. Plán zisku.....	34
1.5.3. Plán finančnej bilancie- súvahy	37
1.5.4. Plán cash flow	40
1.5.5. Plán rozdelenia zisku	41
1.6. Kontrola finančného plánu.....	41
2 Strategická a finančná analýza.....	43

2.1.	Predstavenie spoločnosti	43
2.2.	Analýza okolia podniku	44
2.2.1.	Analýza SLEPTE	44
2.2.2.	Analýza konkurenčného prostredia podniku	54
2.2.2.1	Porterov model konkurenčných síl	56
2.3.	Analýza silných a slabých stránok	62
2.4.	Prognóza vývoja trhu	63
2.5.	Finančná analýza podniku	65
2.5.1.	Absolútne ukazovatele	65
2.5.2.	Pomerové ukazovatele	78
2.5.3.	Altmanov model	85
2.5.4.	Zhodnotenie finančnej analýzy	87
3	Návrh finančného plánu	88
3.1.	Stanovenie cieľov pre finančný plán	88
3.2.	Prognóza tržieb	88
3.3.	Predpoklady finančného plánu	93
3.4.	Optimistická verzia finančného plánu	100
3.4.1.	Plánované výkazy zisku a strát	100
3.4.2.	Plánované súvahy	105
3.4.3.	Plánované cash flow	110
3.5.	Pesimistická verzia finančného plánu	111
3.5.1.	Plánované výkazy zisku a strát	112
3.5.2.	Plánované súvahy	114
3.5.3.	Plánované cash flow	116
3.6.	Finančná analýza a kontrola plánov	117
3.6.1.	Finančná analýza finančného plánu	117

3.6.2. Kontrola splnenia cieľov finančného plánu	120
Záver	125
Zozname použitej literatúry	127
Zoznam tabuliek	130
Zoznam grafov	133
Zoznam obrázkov	134
Zoznam príloh.....	134

Úvod

Všeobecne plánovanie ako základná funkcia riadenia podniku predstavuje rozhodovanie o činnostiach, ktoré majú byť v budúcnosti vykonané tak, aby boli naplnené vytýčené ciele. Samotné určenie cieľov a opatrení pre ich naplnenie však nie je postačujúce, je nevyhnutné odhadnúť potrebnú výšku a štruktúru prostriedkov pre naplnenie žiaduceho stavu podniku. Práve finančné plánovanie ako časť finančného riadenia predstavuje rozhodovanie o spôsobe financovania chodu podniku, o investovaní podnikového kapitálu a tiež o peňažnom hospodárení. Jeho úlohou je i včasná predikcia pravdepodobných finančných situácií, a práve neurčitosť budúcnosti vyžaduje, aby vedenie podniku bolo schopné pohotovej reakcie na rôzne verzie vývoja. To zabezpečuje vypracovaný finančný plán vo viacerých verziách, ktoré predpokladajú odlišné vývojové scenáre.

Finančný plán, ktorý má dôveryhodne zobrazit' efekty podnikových aktivít, musí zahŕňať vplyvy okolia, ktorých pôsobenie môže určovať budúci stav podniku, a prognóza tohto stavu sa má opierať o súčasnú podnikovú situáciu i o jej predošlý vývoj. Preto sa pri finančnom plánovaní využívajú i prvky finančnej a strategickej analýzy.

Praktická časť diplomovej práce je zameraná na slovenskú spoločnosť, opracúvajúcu a predávajúcu hutnícky materiál tuzemským i zahraničným odberateľom. Je dcérskou spoločnosťou firmy so sídlom vo Švajčiarsku, pôsobí v tomto odvetví od roku 2006 a je orientovaná najmä na predaj kovových výrobkov pre strojársky a automobilový priemysel, ktoré sú pre Slovensko kľúčovými.

Ciele práce a metódy spracovania

Cieľom tejto diplomovej práce je zostavenie návrhu finančného plánu pre vybraný podnik pre obdobie nasledujúcich troch rokov. Za týmto účelom bude prevedená strategická analýza okolia a finančná analýza za posledných 5 rokov a to vrátane porovnania výsledkov s odborovými priemerami a dátami konkurencie.

Čiastkovým cieľom je prevedenie strategickej analýzy okolia podniku a finančnej analýzy podniku za obdobie rokov 2011-2015 a porovnanie výsledkov analýzy s dátami konkurenčných podnikov.

V prvej časti práce, bude na základe dostupnej odbornej literatúry charakterizovaný samotný proces finančného plánovania, bude definovaná štruktúra a úlohy finančného plánu s postupom jeho tvorby. Nasledovať budú popísané postupy analýzy okolia podniku spolu s finančnou analýzou, ktorých dáta budú slúžiť ako východiská pre stanovenie finančných cieľov. Pre zostavenie výsledného plánu výkazu zisku a strát, plánu súvahy a plánu peňažných tokov sú charakterizované metódy tvorby týchto plánov. Táto časť práce je ukončená ozrejením kontroly zostaveného finančného plánu.

Druhá časť práce pozostáva zo strategickej analýzy podniku, ktorá zahŕňa analýzu SLEPTE pre zhodnotenie makroprostredia, a Porterov model piatich síl pre analýzu konkurenčného prostredia. Táto kapitola práce ďalej uvádza finančnú analýzu predošlého vývoja spoločnosti na základe absolútnych a pomerových ukazovateľov, s vyhodnotením finančnej situácie pomocou Altmanovho modelu.

Tretia časť práce stanovuje ciele pre finančný plán na základe prevedených analýz, prognózuje tržby v závislosti na predpokladanom vývoji odvetvia pôsobnosti podniku a v náväznosti na to navrhuje finančný plán v optimistickej a pesimistickej variante. Návrh finančného plánu využíva najmä metódu percentuálneho podielu na tržbách a metódu ukazovateľov doby obratu, pričom pri plánovaní niektorých položiek sa vychádzalo z informácií poskytnutých vedením spoločnosti. Pre každú variantu finančného plánu je následne prevedená finančná analýza.

Pri spracovaní diplomovej práce budú využité najmä základné metódy finančného plánovania a finančnej analýzy, pre analýzu okolia podniku to bude Porterov model

konkurenčných síl, SLEPTE analýza a SWOT analýza. Finančná situácia spoločnosti bude hodnotená pomocou ukazovateľov finančnej analýzy, a to absolútnymi ukazovateľmi, pomerovými ukazovateľmi, rozdielovými ukazovateľmi a celkové finančné zdravie bude hodnotené s využitím Altmanovho modelu.

Ďalšie metódy, ktoré budú pri diplomovej práci použité, sú:

- Metóda analýzy a syntézy- pri analýze dochádza k rozkladu skúmaného predmetu na menšie časti, ktoré sú podrobené skúmaniu, a syntéza sleduje vzájomné súvislosti medzi rôznymi zložkami problému, ktoré následne zjednocuje do celku
- Metóda pozorovania- ide o systematické, dlhodobé a plánovité sledovanie skutočností, vopred vymedzených na základe cieľov záverečnej práce
- Metóda porovnania- využíva sa pre zhodnotenie rovnakých alebo rôznych stránok skúmaných predmetov. V tejto práci bude využitá hlavne pri porovnaní výsledkov finančnej analýzy skúmanej spoločnosti s výsledkami konkurenckých firiem a časové porovnanie bude využité pri kontrole finančného plánu
- Metódy indukcie- ide o metódu zovšeobecnenia získaných poznatkov. V diplomovej práci bude teda využitá pri formovaní záverov zo skúmaných jednotlivých javov
- Metódy dedukcie- táto metóda dopĺňa predchádzajúcu, a teda zo všeobecných tvrdení budú odvodené ich možné dôsledky

1 Teoretické východiská finančného plánovania

V tejto kapitole práce sú definované teoretické pojmy, ktoré je nutné identifikovať a pochopiť pred následným zostavením finančného plánu podniku. Kapitola približuje proces finančného plánovania, vymedzuje predpoklady k zostaveniu finančného plánu, ktorými sú proces analyzovania podniku, hodnotenia a prognózovania vývoja jeho okolia a tiež kapitola detailne popisuje postupné kroky zostrojenia finančného plánu s jeho následným plnením a nutnou kontrolou jeho uskutočňovania.

1.1. Definícia finančného plánovania

Plánovanie sa považuje za základnú funkciu riadenia a je definované ako proces zahŕňajúci formulovanie cieľov, opatrení a činností na dosiahnutie cieľov, ktorý nadväzuje na proces analýzy (Kráľovič, Vlachynský, 2006).

Finančné plánovanie predstavuje proces so súborom činností definovanými nižšie, s výslednou predpoveďou budúcich efektov finančných a investičných rozhodnutí podniku. Účelom tohto plánovania je zaistenie likvidity firmy a určenie veľkosti a štruktúry zdrojov nevyhnutných pre financovanie potrieb podniku. Ak je toto plánovanie realizované korektne, plní navyše úlohu včasného varovania predvídaním problematických situácií, čím obmedzuje finančné riziko.

Proces finančného plánovania tvoria nasledujúce kroky a činnosti:

- analýza finančných a investičných príležitostí podniku, ktoré by v budúcnosti mohli byť realizované
- prognóza budúcich dôsledkov súčasných rozhodnutí s cieľom minimalizácie rizík v budúcnosti, plynúcich z terajších rozhodnutí
- tvorba niekoľkých variant investičných návrhov a rozhodnutie o tom, ktoré alternatívy vykonať
- následné porovnanie skutočného plnenia cieľov s tými stanovenými vo finančnom pláne a zisťovanie naplňovania strategických cieľov podniku

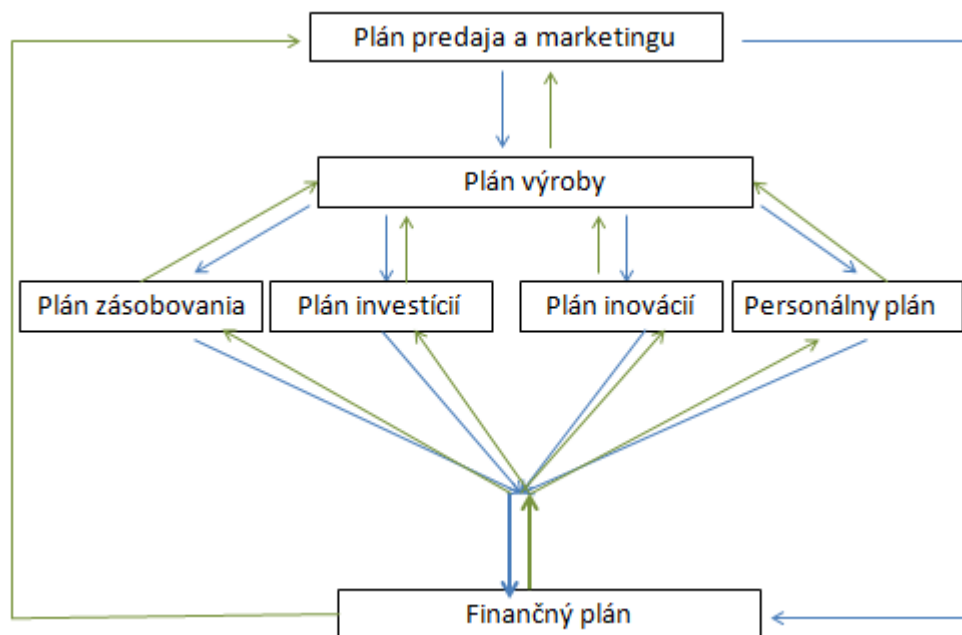
Výsledkom, resp. produktom procesu finančného plánu je dokument- finančný plán(Čižmárik a kol., 2005).

1.2. Finančný plán

Finančný plán je dokument staviaci proti sebe súčasnú s budúcou potrebou finančných prostriedkov a momentálne existujúce s budúcimi očakávanými zdrojmi ich krytia. Tento plán vytyčuje finančné ciele podniku, identifikuje účinky investičných a finančných rozhodnutí a predvída zmeny.

Finančný plán je neoddeliteľnou súčasťou podnikového strategického plánu, ktorý stanovuje poslanie podniku s podnikovými cieľmi a predpokladom pre dosiahnutie týchto cieľov je správne premyslená stratégia rozvoja podniku a práve tvorba a následná realizácia finančného plánu.

Zámerom zostavovania finančného plánu je už spomenuté predpovedanie budúcich efektov investičných a finančných rozhodnutí firmy, čiže podnik si prostredníctvom neho overuje finančné dôsledky prijaté rozhodnutiami v iných čiastkových plánoch. Je to teda plán s integrujúcou úlohou, ktorý čiastkové plány zhrnie a prevedie ich do plánu komplexného, ako vidíme aj podľa nasledujúceho obrázku:



Obrázok 1 Štruktúra strategického plánu
Zdroj: Fotr, 1999

Aby bolo zaistené dosiahnutie stanovených strategických cieľov jednotlivých plánov podniku, je nutné, aby čiastkové ciele, medzi ktorými existuje závislosť, boli vytvárané s požadovanou postupnosťou sledujúcou nadväznosť a spojitosť týchto cieľov.

Nevyhnutnosť tvorby finančného plánu spočíva tiež v umožnení porovnávania dosiahnutej skutočnosti so stanovenými cieľmi a je základným nástrojom pre riadenie finančného vývoja firmy (Růčková, Roubíčková, 2012).

1.2.1. Časový horizont finančného plánu

Podľa časových období, ku ktorým by manažment podniku mal vytvárať finančný plán, rozlišujeme periodické a projektové plánovanie.

Periodické plánovanie plynie z nutnosti plánovania, kontrolovania a hodnotenia podnikových aktivít v krátkych a súvislých dobách. Toto plánovanie vyúsťuje do tvorby periodických finančných plánov, plánov zisku a do správ o činnosti podniku a hodnotiacich správ. K periodickému plánovaniu sa zaraďuje dlhodobý a ročný finančný plán.

Projektové plánovanie súvisí s plánovaním špecifických a identifikovateľných projektov, akými je napr. výstavba nového závodu alebo zavedenie novej výrobnéj linky. Sú to projekty plánované na celú ich dobu životnosti, pričom musia byť zaradené do prevádzky podniku s ostatnými jeho aktivitami. Častokrát sú tieto projekty samostatne analyzované, sledované a kontrolované. Kvalita a úroveň finančného plánu je závislá na prepojení týchto jednotlivých projektov s periodickými plánmi a ich časťami v celom časovom období (Kráľovič, Vlachynský, 2006).

Iné delenie nám dáva hľadisko času, na ktorý podnik zostavuje finančný plán, a v tomto prípade ide o krátkodobý a dlhodobý finančný plán.

Krátkodobý finančný plán spravidla činí plánovanie na niekoľko mesiacov až jeden rok a súvisí s finančným rozhodovaním o krátkodobých aktívach a pasívach, pričom tieto rozhodnutia sú spojené s uskutočnením výrobných a obchodných činností.

Finančné rozhodnutia s dlhodobým efektom na činnosti podniku sú rozpracované v dlhodobom finančnom pláne. Tieto rozhodnutia súvisia najmä s potrebou kapitálu, so spôsobmi financovania a tiež so štruktúrou zdrojov krytia kapitálovej potreby. Dlhodobý plán spravidla predstavuje plán na 2 až 5 alebo viac rokov (Růčková, Roubíčková, 2012).

Zvolená štruktúra a obsah finančného plánu by mali nevyhnutne sledovať súvislosť s ostatnými- čiastkovými plánmi podniku, prepojenosť s informačnou sústavou a v neposlednom rade poskytovať žiaduce informácie pre finančný trh. Takisto by štruktúra a obsah finančného plánu mali odpovedať časovému horizontu, na ktorý je plán spracovaný.

Dlhodobý finančný plán by mal obsahovať:

- Projekty rozvoja podniku
- Plán kapitálových výdavkov
- Plán výskumu a vývoja
- Dlhodobý plán predaja
- Plán zisku
- Finančnú bilanciu
- Plán cash- flow
- Projekt dividendovej politiky

Prioritou pri dlhodobom finančnom pláne je plán kapitálových výdavkov, projekty rozvoja podniku a dividendová politika:

Plán projektu rozvoja podniku

Rozhodnutia o projektoch rozvoja podniku majú dlhodobý dopad na spoločnosť, sú spojené s vysokými kapitálovými výdavkami a veľmi zásadne predurčujú budúcu situáciu podniku. Formu samostatných projektov by mali mať všetky vypracované úlohy zo všetkých oblastí podnikateľskej činnosti. Ako príklad samostatného projektu je obstaranie novej obchodnej transakcie alebo výskumno-vývojový projekt.

Plán kapitálových výdavkov

Tento komponent finančného plánu obsahuje plánové rozhodnutia o investíciách, ktorých návratnosť sa očakáva za obdobie dlhšie ako je jeden rok. O objeme plánovaných investícií podnik rozhoduje na základe strategických zámerov v oblasti budúceho rozvoja spoločnosti. Spolu s plánom využitia investičných príležitostí sa do tejto časti zaraďuje aj plánovanie finančných zdrojov, ktoré budú v nasledujúcich rokoch použité. Plán kapitálových výdavkov obsahuje analýzy a techniky na rozdelenie finančných zdrojov pre alternatívne príležitosti investovania, pričom konečným cieľom tohto plánu je maximalizovanie trhovej hodnoty podniku.

Projekt dividendovej politiky

Plánovanie rozdelenia čistého zisku v kapitálovej spoločnosti je zložité z dôvodu stretu protichodných záujmov akcionárov, manažérov a zamestnancov. Akcionári akciovej spoločnosti ustanovujú zámer využitia vytvoreného zisku a rozhodujú sa z možnosti vyplatenia svojich podielov na zisku alebo jeho reinvestovania späť do spoločnosti. Úlohou plánu dividendovej politiky je definovať práve dohodnuté podmienky a stanovy v tejto oblasti.

Krátkodobý finančný plán sa týka finančných rozhodnutí o krátkodobom majetku a bežných záväzkoch, súvisiacich s výrobným a obchodnými činnosťami podniku, u ktorých je možnosť zmeny v krátkej perióde. Preto sa finanční manažéri podniku nezameriavajú na ich plánovanie do väčších časových diaľok ale sú spravidla plánované na časové obdobie kratšie ako 1 rok.

Minimálny obsah **ročného- krátkodobého finančného plánu** je:

- Plán zisku
- Plán finančnej bilancie
- Plán cash flow
- Plán rozdelenia zisku

Plán zisku

Funkciou tohto plánu je zistenie plánovaného výsledku hospodárenia a to porovnaním plánovaných nákladov a plánovaných výnosov.

Plán finančnej bilancie

Tento plán podá podniku informácie o finančnej situácii podniku a o stave jeho finančnej štruktúry k presne stanovenému časovému okamihu.

Plán cash- flow

Plán peňažných tokov je spojený s ostatnými čiastkovými plánmi, a to s plánom predaja, plánom nákupu, plánom investícií a ostatnými rozpočtovými plánmi, kvôli ich vplyvu na prúd hotovosti. Krátkodobý plán hotovosti sa zostavuje v nadväznosti na ročný plán zisku a ostatné plány a rozpočty

Definované časti krátkodobého finančného plánu majú zabezpečiť čo najefektívnejšie použitie krátkodobých finančných zdrojov podniku, s ďalšou úlohou určiť potrebnú výšku prevádzkového kapitálu a spôsobov financovania krátkodobého majetku, a preto súčasťou krátkodobého finančného plánovania je aj plánovanie čistého pracovného kapitálu a plánovanie hotovosti.

Plán čistého pracovného kapitálu

Plánovanie potreby tohto kapitálu vychádza z poznania priemernej výšky čistého pracovného kapitálu ako časti voľného kapitálu na zaistenie plynulej hospodárskej činnosti podniku. Jeho plánovaná výška závisí na dobe obratu zásob, na dobe inkasa krátkodobých pohľadávok a na dobe úhrady krátkodobých záväzkov, pričom platí, že čím je rozdiel medzi dobou uhradenia záväzku a prijatia inkasa kratší, tým menej čistého pracovného kapitálu podnik potrebuje. Tento plán má vplyv na všetky výstupy krátkodobého finančného plánu.

Plán hotovosti

Pre podnik je vhodné mať naplánovanú optimálnu výšku hotovosti z hľadiska efektívnosti využitia svojich prostriedkov. Za optimálny stav je považovaný taký, pri ktorom sú náklady spojené s hotovosťou kompenzované výnosmi z dostatočnej likvidity. Pri nedostačujúcej likvidite hrozí podniku nepriaznivý stav spojený s vyššími úrokmi v prípade nutnosti čerpania úveru a na druhej strane je tu hrozba strát úrokových výnosov v prípade držania nepotrebných hotovosti. Preto podnik pri tvorbe finančného plánu musí uvažovať o vhodnej investícii v prípade prebytku hotovosti alebo hľadať čo najlacnejšie riešenia pre prípad jej nedostatočnej výšky (Čižmárik a kol., 2006).

1.3. Postup tvorby finančného plánu

Pre finančné plánovanie nie sú stanovené záväzné postupy alebo formuláre avšak odporúčaný spôsob zostavovania finančného plánu je posuvným-klzávým spôsobom, aby bola čo najlepšie zaistovaná likvidita podniku. Táto špecifická metóda zostavovania znamená, že dlhodobý plán je každoročne prepracovávaný s ohľadom na rok predchádzajúci, rok nasledujúci sa stáva rokom prvým a ďalší rok je zaradený na koniec, aby bol zachovaný plánovací horizont. Tým je zabezpečená flexibilita a tiež prispôsobivosť plánovacích aktivít (Ručková, Roubíčková, 2012).

Samotnej tvorbe finančného plánu predchádzajú **predplánovacie etapy**, v ktorej sú určené východiská tvorby finančného plánu, a patrí k nim analyzovanie ekonomickej a finančnej situácie podniku, na základe ktorej firma hodnotí svoj doterajší vývoj a dosiahnuté výsledky, a prostredníctvom nich prognózuje budúcnosť svojho pôsobenia. Do tejto etapy patrí aj formulovanie finančných cieľov podniku, ktorých dosiahnutie je podmienené dosiahnutím cieľov podporných a ktoré slúžia tiež ako motivácia pre výkon

práce manažérov a zároveň ako norma merania ich výkonnosti. Na definovanie finančných cieľov nadväzuje stanovenie stratégie podniku, ktorá má zabezpečiť dosiahnutie týchto cieľov vytvorením vhodných podmienok v podniku. Ďalšou etapou plánovacieho procesu je **etapa plánovacia**, v ktorej dochádza k tvorbe samotného dokumentu- finančného plánu, v ktorom sú kvantifikované finančné dôsledky prijatých zámerov a plánových stratégií podniku a určuje konkrétne termíny ich realizácie. Následne sa prechádza na **etapu kontroly** plnenia plánu, v ktorom dochádza ku porovnaniu dosiahnutých hodnôt s tými stanovenými vo vypracovanom pláne.



Obrázok 2 Schéma procesu zostavenia finančného plánu
(Zdroj: Vlastné spracovania podľa Kráľovič, Vlachynský, 2006)

V nasledujúcich kapitolách práce sú identifikované jednotlivé kroky procesu zostavenia finančného plánu.

1.4. Východiská tvorby finančného plánu

Každý podnik si môže sám zvoliť preferovaný postup tvorby finančného plánu. Podľa viacerých autorov je základným východiskom finančného plánovania predchádzajúca dôkladná analýza podniku, ktorej výsledky tvoria podklady pre ďalší krok, ktorým je formulovanie finančných cieľov. V nasledujúcich dvoch podkapitolách sú tieto dva kroky, predchádzajúce tvorbe finančného plánu, detailnejšie definované.

1.4.1. Analýza podniku

Prevedenie analýzy a následného zhodnotenia východiskovej situácie podniku je nevyhnutné pre získanie informácií, ktoré charakterizujú určité oblasti podniku, aby bolo následne možné pred plánovaním podnikových činností identifikovať jeho možnosti a schopnosti výroby, výskumu, vývoja, predaja, zaistenia finančnej stability a rozvoja podniku (Růčková, Roubíčková, 2012).

Po prevedení internej analýzy podniku je súčasťou finančného plánovania strategická analýza, ktorá plní tieto úlohy:

- skúma a hodnotí okolie podniku,
- hodnotí perspektívy podniku z dlhodobého hľadiska,

— prognózuje vývoj trhu, konkurencie a tržieb z dlhodobého hľadiska

Účelom strategickej analýzy je odhaliť vnútorný a vonkajší potenciál vývoja podniku. Vnútorný potenciál predstavuje identifikovanie konkurenčnej výhody podniku a vonkajší potenciál vyjadruje podnikateľské prostredie daného podniku. Postupné kroky strategickej analýzy sú:

1. Vymedzenie, analýza a prognóza relevantného trhu
2. Analýza konkurencie s určením konkurenčnej výhody podniku
3. Prognóza tržieb podniku (Mařík a kol., 2011).

Jednotlivé čiastkové analýzy, zaoberajúce sa konkrétnymi oblasťami podniku, a ktorých výsledky podajú celkové zhodnotenie podniku, sú rozobrané v nasledujúcich podkapitolách.

1.4.1.1 Analýza zdrojov

Zmyslom tejto analýzy je odhaliť potenciálne schopnosti daného podniku pre možnosti jeho ďalšieho rozvoja. Rozbor zdrojov podniku predstavuje vymedzenie základných zdrojov- tých, ktoré sú nevyhnutné pre existenciu v danom konkurenčnom prostredí a zdrojov špecifických- tých, ktoré predstavujú konkurenčnú výhodu. Posudzujú sa predovšetkým tieto zdroje:

- Technicky- ekonomické a kapacitné zaistenie výrobného programu
- Zdroje, ktoré umožňujú inovačný rozvoj výrobného programu a používaných technológií
- Dané technické a technologické know- how
- Existujúce pracovné sily vzhľadom na dané kvalifikácie a znalosti
- Finančné zdroje a rezervy

Zdroje, ktorými podnik disponuje, je potrebné zhodnotiť najmä z pohľadu na očakávané budúce rozvojové potreby podniku(Fotr, 1999).

1.4.1.2 Analýza výrobného programu a výrobného portfólia

Podstatou tejto analýzy je pohľad na 2 základné faktory, vplývajúce na vývoj výrobného programu a výrobného portfólia, a sú nimi očakávané tempo rastu predaja a relatívny tržný podiel. Zhodnotenie výrobného portfólia z hľadiska týchto dvoch faktorov umožňuje Bostonská matica, ktorá dané portfólio člení na 4 skupiny zobrazené danou schémou:

Tabuľka 1 Bostonská matica(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Růčková, Roubíčková, 2012)

	Vysoký podiel	tržný	Nízky podiel	tržný
Vysoká miera rastu	Hviezdy		Otázniky	
Nízka miera rastu	Dojné kravy		Psi	

Výrobky v skupine dojných kráv a psov z hľadiska financií maximalizujú zisk bez nutnej investície, v porovnaní s hornou časťou matice, kam patrí skupina hviezd a otáznikov, vyžadujú vysoké náklady pretože pri ich plánovaní sa cieľi na nutné investície (Růčková, Roubíčková, 2012).

Výsledky tejto analýzy možno využiť pri tvorbe strategického plánu a pri rozhodovaní o financovaní celého portfólia produktov tak, aby produkty zo skupiny dojných kráv umožnili financovanie produktov z ostatných skupín a tiež tak, aby mal podnik k dispozícii produkty zo skupiny hviezd a otáznikov pre využitie ich možného potenciálu v budúcnosti (Čevelová, 2010).

1.4.1.3 Analýza silných a slabých stránok podniku

Podstatou analyzovania silných a slabých stránok v internom prostredí podniku je identifikácia činností, ktoré podnik dokáže zvládnuť lepšie v porovnaní s konkurenciou a činností, ktoré naopak vykonáva na nižšej úrovni ako konkurenčný podnik. Záverom tejto analýzy by malo byť stanovenie vlastností podniku, ktorými sa významne odlišuje od svojich konkurentov, a ktoré mu môžu dopomôcť k dosiahnutiu nadpriemerných výsledkov svojich činností (Fotr, 1999).

SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojom pre rýchle zhodnotenie súčasnej situácie v podniku na základe identifikovania jeho interných silných a slabých stránok, spolu s kľúčovými externými príležitosťami a hrozbami. Ich kombináciami a prienikom má podnik možnosť formulovať stratégiu, ktorá mu dovolí zameriavať sa len na tie príležitosti, ktoré odpovedajú jeho schopnostiam, a zároveň mu ukáže možnosť vyhnutia sa hrozbám, ktorým by nebol schopný ubrániť sa. Definované interné a externé faktory sa zaznamenávajú do matice so 4 kvadrantmi a postup jej zostavenia je nasledovný:

1. V prvom rade je potrebné stanoviť oblasť, pre ktorú bude analýza vykonávaná. V tejto práci je ako oblasť zvolené vypracovanie dlhodobého finančného plánu podniku.
2. Identifikácia silných stránok podniku, medzi ktoré patria jeho schopnosti, dovednosti, znalosti, zdroje či potenciál, ktoré mu pomáhajú posilniť svoju pozíciu na trhu.
3. Identifikácia slabých stránok podniku, ktoré predstavujú oblasti, v ktorých je podnik v horšej pozícii než podnik konkurencký.
4. Výber najdôležitejších silných a slabých stránok s ohľadom na oblasť, pre ktorú je analýza vykonávaná. Určenie prioritných schopností podniku zabezpečí čo najlepšie zhodnotenie východiskovej internej podnikovej situácie.
5. Definovanie externých príležitostí, ktoré pri správnom určení a správnom využití môžu podniku priniesť úspech.
6. Určenie vonkajších hrozieb, zahŕňajúcich skutočnosti, ktoré by boli príčinou zníženia dopytu, nespokojnosti zákazníkov či ohrozenia ekonomickej stability spoločnosti.
7. Určenie vplyvu príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia na danú oblasť v prípade, ak by nastali spolu s určením pravdepodobnosti ich vzniku.
8. Tvorba matice SWOT.

Výsledky tejto analýzy majú slúžiť podniku pre určenie kritických činností a činností, ktoré chce podnik rozvíjať v predmetnej oblasti analýzy, tiež pre formulovanie cieľového stavu danej oblasti a úloh k jeho dosiahnutiu. Pre zabezpečenie súladu medzi výsledkami SWOT analýzy a definovanými cieľmi, je potrebné:

- Využiť identifikované silné stránky k naplneniu cieľu
- Zaistiť elimináciu slabých stránok definovanými cieľmi
- Využiť dané príležitosti k splneniu cieľu
- Zabezpečiť reakciu definovaných cieľov na určené hrozby (Grasseová, 2007).

1.4.1.4 Finančná analýza

Pre kompletne posúdenie a hodnotenie súčasnej pozície podniku je dôležitá tiež analýza ekonomickej a finančnej situácie podniku.

Pri finančnom plánovaní je dôležité mať každé finančné rozhodnutie podložené finančnou analýzou, na základe ktorej je toto rozhodnutie zakladané. Účelom finančnej analýzy je:

- Posúdenie východiskovej situácie v hospodárení podniku, aby spoločnosť vedela definovať ciele reálne a aby bola schopná zabezpečiť nadväznosť na predchádzajúce hospodárske výsledky.
- Pomoc pri rozpoznaní slabých miest v hospodárení podniku. Finančná analýza má slúžiť pre určenie príčiny vzniku slabých miest a pre stanovenie opatrení na ich odstránenie.
- Porovnanie skutočných výsledkov hospodárenia podniku s výsledkami plánovanými a tiež s konkurenčnými podnikmi (Čižmárik a kol., 2005).

Proces finančnej analýzy podniku predstavujú tieto nasledovné kroky:

1. Vypočítanie pomerových ukazovateľov v analyzovanom podniku.

Ich výpočet spočíva v určení pomeru jednej alebo viacerých účtových položiek z účtovných výkazov k inej položke alebo skupine.

Medzi základné pomerové ukazovatele, slúžiace k prevedeniu finančnej analýzy ako podkladu pre finančné plánovanie, patria ukazovatele nasledujúce:

- **Ukazovatele likvidity**- pomocou týchto ukazovateľov je možné vyjadriť schopnosť podniku plniť jeho záväzky. Medzi tieto ukazovatele, ktoré sú všeobecne podielom finančných prostriedkov, ktorými môže podnik platiť k záväzkom, ktoré naopak podnik musí splatiť, patria:

$$\text{— Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

$$\text{— Pohotovú likviditu} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

$$\text{— Okamžitú likviditu} = \frac{\text{pohotovú platobnú prostriedky}}{\text{záväzky s okamžitou splatnosťou}}$$

(Grünwald, Holečková, 2007)

Dôležitosť likvidity v podniku spočíva v charakteristike finančnej rovnováhy firmy. Ukazovatele likvidity upozorňujú na schopnosť podniku plniť si jeho záväzky a zároveň na viazanie finančných prostriedkov v aktívach, ktoré neprispievajú k zhodnocovaniu prostriedkov firmy. Pre všetky tri ukazovatele sú stanovené odporúčané hodnoty, avšak dôležitejšie

než splnenie týchto hodnôt, je ich stabilita bez výraznejších výkyvov za dlhšie časové obdobie.

- **Ukazovatele zadlženosti.** Sú nimi ukazovatele porovnávajúce súvahové položky, na ktorých základe sa dôjde k zisteniu, v akom rozsahu sú podnikové aktíva financované cudzími zdrojmi:

$$\text{— celková zadlženosť} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

$$\text{— dlhodobá zadlženosť} = \frac{\text{dlhodobý cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

$$\text{— bežná zadlženosť} = \frac{\text{krátkodobý cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

(Dluhošová, 2011)

Podiel použitia cudzieho kapitálu pri financovaní podniku má výrazný vplyv na jeho likviditu, z dôvodu povinností splácania tohto požičaného kapitálu a tiež nutnej tvorby primeraných prostriedkov na jednotlivé splátky.

Pri finančnej analýze je potrebné okrem štruktúry finančných zdrojov brať v úvahu aj ich optimálnosť a účinnosť. Vplyv zadlženosti na výnosnosť podniku je rozdielny podľa vzťahu medzi výnosnosťou dosahovanou z celkového majetku a priemernou úrokovou mierou- cenou za využívanie cudzích zdrojov.

- **Ukazovatele rentability-** týmito ukazovateľmi podnik vyjadrí ako vie využiť svoje aktíva a zdroje na tvorbu zisku. K týmto ukazovateľom, ktoré dávajú do pomeru k zisku čiastku vloženého kapitálu, patria:

$$\text{— Rentabilita aktív(ROA)} = \frac{EAT}{\text{celkové aktíva}}$$

$$\text{— Rentabilita vlastného kapitálu(ROE)} = \frac{EAT}{\text{vlastný kapitál}}$$

$$\text{— Rentabilita tržieb(ROS)} = \frac{EAT}{\text{Tržby}}$$

$$\text{— Rent. vloženého kapit. (ROI)} = \frac{EAT + \text{úroky}}{\text{vlastný kap.} + \text{dlhodobé cudzie zdroje}}$$

(Čižmárik a kol., 2005)

Pri hodnotení ukazovateľov výnosnosti podnik očakáva odpoveď na otázky efektívnosti využívania jeho aktív, ktorú mu zodpovie ukazovateľ ROA, o adekvátnosti ziskovej marže hovorí výška hodnoty ROS a rastúca hodnota ROE znamená zvýšenie efektívnosti pre akcionárov. Vývoj týchto ukazovateľov je nutné porovnávať s vývojom ostatných čiastkových

ukazovateľov kvôli zisteniu príčin zmien vo vývoji výnosnosti firmy. Pre vysvetlenie týchto zmien možno použiť sústavy ukazovateľov s cieľom zachytiť celý okruh faktorov vplývajúcich na zvolený ukazovateľ výnosnosti (Čižmárik a kol., 2005)

- **Ukazovatele aktivity**- predstavujú ukazovatele odpovedajúce na otázky hospodárenia s aktívami a vplyv tohto hospodárenia na výnosnosť a likviditu podniku a sú to:

$$\text{— Obrat aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{aktíva}}$$

$$\text{— Obrat fixných aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stále aktíva}}$$

$$\text{— Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{— Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

$$\text{— Doba splatnosti pohľadávok} = \frac{\text{Pohľadávky z obch.styku}}{\text{Tržby}/360}$$

$$\text{— Doba splácania záväzkov} = \frac{\text{Krátkodobé záväzky}}{\text{Tržby}/360}$$

(Čižmárik a kol., 2005)

2. Analýza vzájomných vzťahov medzi ukazovateľmi pre poznanie celkového výsledku zvoleného ako najpodstatnejší ukazovateľ, ktorý je dôležitejší než určenie hodnoty izolovaných ukazovateľov.
3. Analýza vývoja ukazovateľov v čase, ktorá odhalí nežiaduce trendy vo vývoji ukazovateľov a poskytne informácie pre určenie ich možných príčin.
4. Porovnanie vypočítaných hodnôt ukazovateľov s ukazovateľmi podnikov v príslušnom odvetví, obore podnikania či s inými podnikmi. Výber podniku pre porovnanie je podmienený hlavne veľkosťou podniku, charakterom podnikateľskej činnosti a právnou formou.
5. Návrh opatrení vedúcim ku zlepšeniu finančnej situácie v podniku

Hodnotenie finančného zdravia podniku

Zhodnotenie finančnej situácie na základe ukazovateľov finančnej analýzy umožňuje metóda prognózujúca finančné ťažkosti- **Altmanov model**, ktorý je založený na pomeroch ukazovateľov s cieľom odhaliť odpoveď na otázku finančného zdravia analyzovaného podniku. Výsledkom tejto metódy je Z skóre, podľa ktorého je analyzovaný podnik zaradený do jednej z troch skupín rozdelených podľa finančnej

stability a očakávaných finančných ťažkostí. Keďže predmetnou firmou pre praktické skúmanie v tejto práci je podnik s formou spoločnosti s ručením obmedzeným, je v nasledujúcom vzťahu uvedené využitie tohto modelu pre spoločnosti bez verejne obchodovateľných cenných papierov:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

Vo vzorci platí:

x_1 = čistý pracovný kapitál/celkový majetok

x_2 = nerozdelený zisk/celkový majetok

x_3 = EBIT/celkový kapitál

x_4 = účtová hodnota vlastného kapitálu / celkové dlhy

x_5 = tržby/ celkový majetok

(Dluhošová, 2011)

Podľa výsledného Z skóre se podnik zaradí do skupiny:

SKÓRE	FINANČNÁ SITUÁCIA
Z > 2,99	Stabilná finančná situácia
<1,81; 2,99>	Zóna nevyhraných výsledkov
Z > 1,81	Zlá finančná situácia

Výsledok tohto skóre má podporiť intuitívne závery o finančnej situácii podniku z prevedených čiastkových analýz.

Finančná analýza odhaľujúca silné a slabé stránky podniku spolu s hodnotením jeho východiskovej situácie, tvorí podklad pre zostavenie finančných cieľov podniku. Pre finančný plán je preto nutné prevedenie finančnej analýzy nielen minulého obdobia ale tiež očakávanej skutočnosti východiskového roka (Dluhošová, 2011).

1.4.1.5 Analýza okolia

Pri posudzovaní vonkajšieho prostredia podniku sa zameriava hodnotenie na makrookolie, v ktorom pôsobia všetky podnikateľské subjekty bez ohľadu na druh ich podnikania a na mikrookolie, ktoré predstavuje už konkrétne odvetvie.

Analýza makrookolie pomocou SLEPTE analýzy

Rozbor vonkajšieho okolia podniku má za úlohu identifikovať súčasný stav prostredia, v ktorom sa podnik nachádza a predpovedať jeho budúci vývoj, spolu s určením očakávaných zmien v postavení podniku v danom prostredí. Analýza SLEPTE sa zameriava na hlavné faktory ovplyvňujúce podnik a sú to faktory:

- Sociálne – uvažujú sa faktory ako demografická štruktúra spoločnosti a zmeny v nej, náboženstvo, vzdelanosť obyvateľstva, príjmy a kúpna sila obyvateľstva, veľkosť, vývoj a mobilita pracovnej sily. Zmena v týchto faktoroch môže pôsobiť na chovanie jednotlivcov, ich ochotu pracovať čím spôsobí zmenu dopytu po produktoch podniku
- Legislatívne – sú to faktory vzťahujúce sa k právnemu prostrediu vytvorené štátom a posudzujú sa vplyvy platných a chystaných zákonov a vyhlášok, štátnej regulácie, regulácie importu a exportu či vplyv opatrení na ochranu životného prostredia
- Ekonomické – medzi tieto faktory patrí fáza hospodárskeho cyklu, vývoj úrokových sadzieb, inflácia či výmenné kurzy mien.
- Politické – sú to faktory, ktorých stupeň vplyvu na činnosť podnikov závisí od úrovne vládnych intervencií do ekonomiky, od stupňa vládnej podpory podnikania a určenými prioritami týchto oblastí. Pri analýze sa uvažujú politické faktory ako aktuálna politická situácia v štáte, akú má vláda pozíciu a ako je stabilná, monetárna a fiškálna politika, vývoj podpory zahraničného obchodu a tiež napr. stupeň korupcie a postoj k nej.
- Technologické a technické – tieto faktory je nevyhnutné v súčasnom vysoko konkurenčnom prostredí analyzovať pre odvrátenie situácie zaostávania za konkurenciou. Do úvahy sa berie postoj podniku k vede a výskumu spolu s investíciami a podporou týchto oblastí, dostupnosť a množstvo informácií, nové pracovné postupy, metódy a techniky a tiež tempo morálneho zastarávania v odbore

- Ekologické- ekologické faktory je nutné uvažovať z hľadiska dodržiavania záväzných noriem, opatrení a limitov v oblasti ekológie a ochrany životného prostredia. Kritériami pre posúdenie je nakladanie s odpadmi v podniku, ochrana ohrozených druhov, využívanie obnoviteľných zdrojov, prístup k ochrane životného prostredia a postoj ku klimatickým zmenám (Kislingerová, 2010).

Analýza mikrookolía podniku

Rozbor konkrétneho odvetvového prostredia podniku sa zameriava na analyzovanie a prognózovanie tržnej situácie v danom odvetví a jej vývoj a na konkurenčnú situáciu podniku. Aby bolo možné reálne zhodnotiť a predpovedať tieto situácie a vzhľadom k nim naplánovať činnosť podniku, je potrebné previesť prvotne analýzu odvetvia. Potrebné informácie o danom odvetví odhalí **Porterova analýza piatich konkurenčných síl**. Predpokladom Porterovho modelu je, že pozícia podniku je daná 5 základnými činiteľmi- silami.

Prvou silou je konkurenčná rivalita, ktorá posudzuje veľkosť konkurenčných tlakov v odvetví, ovplyvňujúca možnosť rozvoja a využitia konkurenčných výhod a tiež náklady na odlíšenie produktov. Intenzitu veľkosti týchto tlakov ovplyvňuje okrem množstva firiem na trhu tiež dynamika rastu trhu, veľkosť fixných nákladov a nákladov spojených so vstupom na daný trh.

Druhým činiteľom ovplyvňujúcim pozíciu firmy v odvetví je hrozba vstupu nových konkurentov na trh. Táto sila je významná najmä v tých odvetviach, ktoré sa progresívne rozvíjajú a ktorých celkový objem trhu nie je známy alebo sa rýchlo rozvíja. Medzi obory lákajúce nových potenciálnych konkurentov patria tiež tie s vysokou ziskovosťou. Faktory brániace príchodu množstva nových konkurentov predstavujú bariéry vstupu na daný trh, ktorými sú potrebné patenty a know-how, vládne regulácie, nutné aktíva pre vstup do odvetvia alebo vysoká lojalita zákazníkov k existujúcim značkám.

Tretia z piatich konkurenčných síl je založená na predpoklade vzniku možných substitútov. Túto hrozbu nepredstavujú len dokonalé substitúty, ale každý produkt či služba schopná nahradiť zákazníkovi tú pôvodnú. Daný substitút zvyčajne prichádza na trh z iného odvetvia a pri tomto prechode zvažuje prichádzajúci podnik prestupové náklady, ktorými sú potrebné preškolenia pracovníkov, dodatočné technické vybavenie, technická pomoc, potrebné overenie kvality či tiež náklady na nadviazanie nových

dodávateľských vzťahov. Aby podnik prichádzajúci so substitučným produktom dokázal byť konkurencieschopný a schopný získať zákazníka, vysokým prestupovým nákladom musí čeliť vysokým prírastkom výkonu alebo značnými prevádzkovými úsporami.

Porter uvažuje aj silu kupujúcich, ktorú predstavuje najmä ich vyjednávacía sila o nižšej cene a vyššej kvalite. Pre zhodnotenie veľkosti tejto sily musí podnik poznať jedinečnosť svojho produktu alebo služby, nakoľko je na trhu dostupný jeho produkt a jeho substitút, aké informácie o konkurenčných ponukách majú k dispozícii zákazníci na danom trhu ale i na trhu zahraničnom.

Po zvážení sily zákazníkov musí podnik uvažovať aj silu dodávateľov, ktorá je tým výraznejšia čím je podnik na nej závislejší. Ich vyjednávacía sila spočíva vo zvyšovaní ceny pre odberateľa alebo znižovanie kvality vstupov, čo by znamenalo možné znižovanie ziskovosti odberateľa. Pri analyzovaní dodávateľov, podnik v pozícii zákazníka uvažuje alternatívne možnosti dodávateľov v tuzemsku ale aj v zahraničí, technologickú závislosť na nich ale tiež mieru konkurencie medzi dodávateľmi v danom odvetví (Zikmund,2011).

1.4.1.6 Analýza a prognóza relevantného trhu

Aby bol podnik schopný prognózovať vývoj trhu, na ktorom pôsobí, je nutné najskôr získať o tomto trhu základné informácie týkajúce sa jeho veľkosti, jeho vývoja v čase a segmentácie tohto trhu.

Veľkosť trhu je vymedzená veľkosťou dopytu, ktorá je určená štatistikami o spotrebe daného druhu produktu.

Vývoj trhu v čase je sledovaný na základe vývoja cien a kvality za predchádzajúce obdobie, pričom ak je trh s daným produktom špecializovaný len na určitý segment, tento by mal byť sledovaný zvlášť od trhu celkového.

O atraktivite skúmaného trhu podávajú informácie o dopyte a možnosti predaja na ňom, ktoré je možno identifikovať na základe rastu a veľkosti trhu, intenzity priamej konkurencie, priemernej rentability, bariér vstupov, možností substitúcie, citlivosti na konjunktúru a štruktúry a charakteru zákazníkov. Po zhodnotení týchto kritérií si podnik priblíži možnosti a príležitosti využiť svoju perspektívnosť.

Prognóza vývoja trhu

Pre predpokladanie vývoja odvetvia pôsobnosti v nasledujúcich rokoch, je nutné zamerať sa na rozbor faktorov s najväčším vplyvom na tento vývoj a autor Mařík tieto hlavné faktory rozdeľuje do 3 skupín:

- Národohospodárske faktory- tieto ukazovatele sú k dispozícii z oficiálne vedených štatistík a preto prognóza ich vývoja sa môže oprieť o predpoklad ich vývoja podľa rôznych inštitúcií. Zaraďuje sa k nim ukazovateľ HDP, celkovej priemyselnej výroby či spotreby
- Všeobecné faktory dopytu- do tejto skupiny faktorov s významným vplyvom na odhad vývoja trhu patria ceny v nadväznosti na infláciu, príjmy obyvateľstva a tiež jeho počet a demografická štruktúra
- Typické faktory konkrétnej skupiny produktov- je to skupina špecifických ukazovateľov popisujúcich spotrebné zvyklosti či módné trendy(Mařík a kol., 2011).

Spracovanie predpokladu vývoja trhu je dôležité pre vypracovanie následného vývoja tržieb, ktorému je v práci venovaná samostatná podkapitola.

1.4.1.7 Analýza konkurenčnej sily podniku

Rozbor konkurencie podniku je v súvislosti s finančným plánovaním dôležitý pre posúdenie schopností podniku čeliť konkurencii a možným konkurenčným hrozbám. Podstatné je určiť vývojové možnosti podniku, skúmať jeho schopnosť zabezpečiť potrebné kapacity a inovácie nevyhnutné pre využitie príležitostí z rozvoja trhu. Výsledkom tejto analýzy je zhodnotenie konkurenčnej stratégie podniku a posúdenie jeho konkurenčnej sily, ktorá odráža práve schopnosť podniku udržať alebo zvýšiť jeho tržný podiel.

Postup pre vyhodnotenie konkurenčnej sily podniku je podľa Maříka nasledovný:

1) Určenie faktorov s najväčším vplyvom na dosahovaný tržný podiel

Faktory sú rozlíšené na priame- priamo vnímané zákazníkmi a nepriame- podporné, vytvárajúce zázemie. Priamymi faktormi je kvalita a technická úroveň produktov, cena, dostupnosť výrobkov, distribúcia a pružnosť dodávok a tiež servis, reklama a celkový image podniku. Medzi faktory nepriame sa radí kvalita managementu a jeho schopnosť vyhľadávať príležitosti pre podnik a skombinovať ich s jeho výhodami. Patria sem aj výdaje na výskum a vývoj,

system riadenia kvality s certifikátmi kvality, investície do majetku a personálu a tiež finančné zázemie.

2) Vytvorenie diagramu konkurenčnej sily podniku

Priamym i nepriamym faktorom sa po priradení váhy určí počet hodnotiacich bodov a vytvorením súhrnnej tabuľky sa vytvorí diagram konkurenčnej sily podniku, slúžiaci ako podklad pre prognózu tržieb.

3) Odhad možného vývoja tržného podielu podniku (Mařík a kol., 2011).

1.4.2. Formulácia finančných cieľov a stratégie podniku

Výsledky finančno-ekonomickej analýzy podniku s hodnotením východiskovej situácie podniku, s analýzou a prognózou vývoja okolia podniku tvoria základ pre stanovenie podnikových finančných cieľov.

Vychádzajúc z toho, že finančný plán je súčasťou celkového plánu podniku, sú aj finančné ciele podriadené podnikovým cieľom a predpokladom pre ich zabezpečenie je plnenie cieľov čiastkových, týkajúcich sa plánu predaja, výroby, výskumu a vývoja, plánu zásobovania, plánu investícií a personálneho plánu. Stanovenie budúcich finančných cieľov vychádza jednak z internej východiskovej situácie ale tiež berie do úvahy ekonomický efekt plánovaných opatrení na jej zlepšenie. Vonkajšími faktormi, vplývajúcimi na formulovanie finančných cieľov, sú faktory ako vývoj dopytu, trhovými cien, trhového podielu s ohľadom na konkurenciu a pod. Pre tvorbu finančného plánu sa stanovujú dve skupiny cieľov, a to **široké a špecifické ciele**.

Široké ciele sú stanovené verbálne, nebývajú vyjadrené číselne a sú blízke poslaniu podniku. Za tieto ciele sa považuje nepretržitý rast tržnej ekonomiky firmy, tvorba takých podmienok, ktoré budú maximalizovať záujem a motiváciu pracovníkov, zabezpečenie širokého okruhu odberateľov, zaistenie primeranej výšky návratnosti vkladu pre akcionárov atď.

Špecifické ciele vychádzajú zo širokých cieľov a stanovujú konkrétne úlohy pre určitý časový horizont. K týmto cieľom patrí napr. niekoľko percentný medzročný nárast objemu predaja v nasledujúcich niekoľkých rokoch alebo niekoľko percentná návratnosť investičných výdajov v stanovenom časovom období (Růčková, Roubíčková, 2012).

Podľa súčasných ekonomických teórií sa za základný strategický finančný cieľ považuje maximalizácia tržnej hodnoty majetku vlastníkov a vedľa neho stoja čiastkové finančné ciele s úlohou priebežného zabezpečovania platobnej schopnosti podniku a jeho trvalej rentability. Medzi konkrétne čiastkové finančné ciele môžeme zaradiť dosiahnutie určitej výšky tržnej hodnoty akcie, rentability kapitálu, stanoveného zisku na jednu akciu, výšky dividendy na jednu akciu, daného objemu kapitálu či maximalizovanie interných zdrojov financovania. Základný strategický finančný cieľ plní úlohu určovania žiaduceho výsledku vývoja podniku, ktorý bude identifikovať úspešnosť či prípadnú neúspešnosť podniku v budúcnosti. Ďalšou významnou úlohou stanoveného finančného cieľa je hodnotenie všetkých ostatných podnikových výhľadových cieľov. (Režňáková, Zinecker, 2003).

Podstata **stratégie podniku** spočíva v cieľavedomom usmerňovaní riadeného objektu či procesu, aby bol dosiahnutý jeho želaný stav. Táto stratégia je zameraná na zaistenie rozvoja podniku ako celku. Funkčné stratégie sa zameriavajú na naplnenie stratégií vyššej úrovne, ktorými je stratégia podniku a podnikateľských jednotiek, a to prostredníctvom základných funkčných oblastí, ktorými sú financie, výskum a vývoj, výroba, zásobovanie, marketing atď. Hlavnou úlohou stratégie podniku je vymedziť oblasť služieb, výroby a trhu, v ktorých bude firma pôsobiť a tiež identifikovať priestor rozvoja stratégií podnikateľských jednotiek.

Najdôležitejšou časťou funkčnej stratégie podniku je **finančná stratégia**, predstavujúca základ stanovenia podnikových činností a ovplyvňujúca obchodnú, výrobnú, zásobovaciu, investičnú a personálnu politiku podniku. Jej úlohou je vytvárať efektívne podmienky pre rozvoj jednotlivých funkčných stratégií, čím je zabezpečený úspech realizácie stratégie podnikateľskej jednotky ako celku.

Stratégia podnikateľskej jednotky nadväzuje na stratégiu podniku a jej úlohou je nájsť cesty zvládnutia súťaže s konkurenciou v danej oblasti podnikania. Táto stratégia je tvorená z využitia silných stránok podniku a odstránenia jeho slabých stránok, z využívania príležitostí odvetvia a vyhýbania sa jeho hrozbám (Čižmárik a kol., 2005).

1.5. Dlhodobý finančný plán

Po stanovení finančných cieľov a zvolení podnikovej stratégie vedúcej k naplneniu týchto cieľov, pristupuje podnik k zhotoveniu samotného dokumentu- finančného plánu.

Stupeň rozpracovanosti jednotlivých jeho častí závisí na časovom horizonte plánu a tiež charakteristike podniku. Nasledujúce podkapitole práce sa zaoberajú jednotlivými plánmi- výstupmi finančného plánu.

1.5.1. Investičný a odpisový plán

Pristúpiť ku spracovaniu plánu investícií a odpisov ako k prvému kroku je autormi odporúčané kvôli ich významnému vplyvu na veľkosť tržieb a tiež tvoria vstupné údaje do všetkých ďalších plánovaných výkazov.

V prvom rade sa zostavuje odpisový plán súčasného majetku podľa určeného spôsobu odpisovania. Nasleduje rozhodovanie o veľkosti investícií, ku ktorým podnik dochádza na základe strategického plánu rozvoja podniku a podľa plánovanej obstarávacej ceny týchto investícií a zaradenia do príslušnej odpisovej skupiny, sa vypočíta výška plánovaných ročných odpisov.

Po vypracovaní týchto plánov dostane podnik plán vývoja zostatkovej ceny odpisovaného dlhodobého hmotného majetku na celé plánovacie obdobie, a ten podniku slúži ako vstupná základňa do ďalších plánovaných výkazov.

Vypracovanie týchto plánov je sprevádzané rozhodnutím o spôsobe financovania investícií. V prípade financovania úverom sem patrí spracovanie plánovaného splátkového kalendára, z ktorého vypočítané údaje podnik využije pri zostavovaní plánu peňažných tokov (Závacký, 2011).

1.5.2. Plán zisku

Pre tvorbu plánu zisku, pozostávajúceho z plánovaných výnosov a nákladov, sa využívajú plánovacie tabuľky, ktorých štruktúra nie je stanovená legislatívou, avšak autori uvádzajú použitie skrátených foriem účtovných výkazov zisku a strát.

Plánovanie výnosov

U väčšiny spoločností tvoria hlavnú zložku výnosov ich tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb, preto sa k ich plánovaniu pristupuje ako k prvému kroku v pláne zisku.

Plánovanie tržieb za predaj vlastných výrobkov a služieb

Plán tržieb by mal vychádzať z výsledkov už definovanej strategickej analýzy, ktoré podávajú obraz o vývoji predajov s ohľadom na pravdepodobný vývoj tržných podmienok. Pre stanovenie predpokladu budúcich tržieb sa uplatňujú viaceré prístupy, medzi ktoré sa zaraďuje:

- odhad tržieb na základe skúseností a znalostí pracovníkov marketingu
- extrapolácia časových radov na základe historických údajov o tržbách z predošlých rokov
- regresná analýza pomocou identifikovaných faktorov, ovplyvňujúcich veľkosť tržieb, ktorými sú HDP, príjmy domácností a objemy produkcie

Nevýhodou týchto metód je, že prognózy vychádzajú z pôsobenia rovnakých faktorov ako v minulosti a neberú do úvahy možné zmeny trendov (Fotr, 1999).

Iný prístup k plánovaniu tržieb, ktorého základ spočíva v rozčlenení výrobného programu do stanoveného počtu komodít predstavujúcich kľúčové produkty alebo služby, je založený na stanovení časových radov:

- predajov jednotlivých komodít v plánovacom období- tie budú závisieť na vyhodnotení vývoja dopytu na jednotlivých trhoch, na posúdení ekonomickej výhodnosti jednotlivých komodít a tiež na zásadných rozhodnutiach firmy v oblasti strategických cieľov a ich dosahovania
- dosahovaných predajných cien na trhu domácom alebo určenom zahraničnom
- devízových kurzov zahraničných mien (Růčková, Roubíčková, 2012).

Plánovanie ostatných výnosov

Medzi plánované ostatné výnosy patrí:

- plán tržieb z predaja investičného majetku, ktoré môžu byť významným zdrojom pre plánovanú zmenu štruktúry a rozvoj podniku
- zúčtovanie rezerv do hospodárskych výnosov, ak podnik počas plánovacieho obdobia tvorí rezervy napr. na opravu výrobných zariadení, sú rezervy vytvorené v rokoch plánovanej realizácie týchto opráv zúčtované do výnosov
- finančné výnosy, u ktorých sa odhadujú výnosové úroky, výnosy z krátkodobého finančného majetku a výnosy z finančných investícií (Fotr, 1999).

Plánovanie nákladov

Očakávané hodnoty jednotlivých nákladových položiek možno plánovať agregovaným prístupom vychádzajúcim z ich minulého vývoja alebo prístupom sledujúcim detailnejšie špecifiká individuálnych položiek nákladov.

Stanovenie nákladov v závislosti na tržbách

Tento prístup vychádza zo vzťahu jednotlivých nákladových druhov k tržbám. Náklady sú vyjadrené pomerom k tržbám a ich budúca hodnota sa stanovuje ako súčin príslušného pomeru v individuálnych rokoch plánovacieho obdobia a objemu tržieb týchto rokov. Tento prístup sa využíva pre plánovanie skupiny nákladov ako napr. spotreba materiálu a energie, služby, osobné náklady, odpisy, iné prevádzkové náklady a finančné náklady. Jeho nevýhodou je predpokladaný rovnaký vývojový trend nákladov.

Individuálne stanovenie nákladových položiek

- **Spotreba materiálu a energie-** pri jeho plánovaní je nutné rozlíšiť odhad priameho a nepriameho materiálu. Plán potreby priameho materiálu sa určuje v závislosti na normách spotreby a na nákupných cenách, pričom je nutné brať v úvahu vplyv technologických zmien na spotrebné normy a prognózovaný vývoj nákupných cien spolu s vývojom devízového kurzu pri nákupoch materiálu zo zahraničia. Plán potreby ostatného- režijného materiálu sa stanovuje podľa jednotlivých položiek v hodnotovom vyjadrení na základe odborných odhadov v závislosti na minulom vývoji spotreby.
- **Služby** – odhad ich budúcej potreby je možno stanoviť podľa minulosti, podľa vývoja cien alebo rozsahu aktivít podniku vplývajúcich na ich výšku.
- **Osobné náklady** – pri plánovaní miezd je nutné odlišovať priame a nepriame mzdy. Priame mzdy sa odhadujú na základe súčinu objemu výroby jednotlivých komodít, pracovnosti a hodinovej mzdy. U nepriamych miezd je to súčin počtu pracovníkov a ich priemernej ročnej mzdy. Náklady na zdravotné poistenie a sociálne zabezpečenie sa stanovuje pevným podielom z miezd.
- **Odpisy-** ich výška sa plánuje na základe vyradenia alebo odpredania majetku, čo odpisy znižuje, podľa investičného programu podniku zvyšujúceho odpisy a tiež podľa spôsobu jeho financovania, v zmysle zvýšenia odpisov navýšenou vstupnou cenou zahŕňajúcou úroky pri financovaní bankovým úverom.

Ďalšie náklady z hospodárskej činnosti

Pri plánovaní ostatných nákladov súvisiacich s prevádzkou spoločnosti, je nutné sa zamerať na plán:

- Tvorby zákonných a ostatných rezerv
- Tvorby opravných položiek
- Daní a poplatkov

Plánovanie dane z príjmu a výsledku hospodárenia

Pri tvorbe finančného plánu sa odhaduje hospodársky výsledok po zdanení pomocou stanovenia dane z príjmu, a tá sa odhaduje na základe položiek, ktoré sa k plánovanému hospodárskemu výsledku pričítajú a ktoré odčítajú. Medzi pričítateľné položky patria náklady na reprezentáciu, odmeny členov orgánov podniku, odpisy pohľadávok nad rámec zákona či tvorba rezerv a opravných položiek daňovo neuznaných. K odčítateľným položkám sa radia príjmy oslobodené od dane z príjmu, príjmy podliehajúce inej sadzbe ako je daň z príjmu, a tiež zúčtovanie rezerv a opravných položiek do výnosov nepatriacich k daňovo uznateľným.

Spojením plánu výnosov a plánu nákladov podnik dostáva odhad hrubého výsledku hospodárenia, a po úprave o daň z príjmu odhad jeho výšky po zdanení, čím vznikne ucelený **plán výkazu zisku a strát**.

1.5.3. Plán finančnej bilancie- súvahy

Obsahom finančnej bilancie je stav a štruktúra aktív a pasív k istému okamihu, preto plánovanie súvahy tvorí plán aktív stálych a obežných, a plán pasív pozostávajúcich z vlastných a cudzích zdrojov financovania. Sú definované viaceré metódy postupov pri tvorbe plánu súvahových položiek a odlišujú sa najmä možnosťou ich odhadu podľa plánovaných tržieb. Medzi metódy, ktoré pri plánovaní súvahových položiek vychádzajú z ich závislosti na tržbách patrí metóda percentuálneho podielu na tržbách, regresná metóda a metóda analýzy nulového bodu.

Metóda percentuálneho podielu na tržbách

Podstata tohto prístupu spočíva v existujúcom fixnom pomere medzi položkami súvahy a objemom tržieb. Vypracovaniu plánovanej súvahy touto metódou spočíva v nasledujúcom postupe:

1. Výpočet percentuálneho podielu položiek majetku a zdrojov jeho krytia, ktorých výška sa mení ako dôsledok zmeny tržieb, na objeme dosiahnutých tržieb vo východiskovom roku.
2. Vynásobenie vypočítaných podielov jednotlivých položiek plánovaným objemom tržieb, pričom položky s neexistujúcou závislosťou preberáme z pôvodnej súvahy.
3. Po zosumarizovaní položiek na strane aktív a pasív vznikne v novej bilancii rozdiel, ktorého príčinou býva vyšší percentuálny nárast majetku oproti nárastu zdrojov krytia, preto je nutné rozhodnúť sa o spôsobe a štruktúre získania nových zdrojov krytia.
4. Vypracovanie plánovanej finančnej bilancie.

Za výhodu tejto metódy je považovaná možnosť zistenia nutnosti nových finančných zdrojov, tiež zistenie takého percentuálneho rastu tržieb, pri ktorom nebudú ďalšie zdroje potrebné a navyše pomocou tejto metódy podnik môže simuláciami zmien objemov tržieb odhadnúť vývoj majetku a zdrojov jeho krytia (Růčková, Roubíčková, 2012).

Metóda ukazovateľov doby obratu

Je ďalšou metódou pre plánovanie položiek obežného majetku či krátkodobých záväzkov vyvíjajúcich sa v závislosti na tržbách. Je založená na veľmi podobnom princípe ako je metóda percentuálneho podielu na tržbách, rozdielom sú rozdielne využité základné pomerové ukazovatele (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007).

Regresná metóda

Táto metóda je považovaná za presnejšiu, preto je vhodná pri plánovaní bilancie na dlhší časový úsek. Jej základom je premenlivý pomer medzi položkami súvahy a objemom tržieb. Vhodné je použiť ju na plánovanie objemu zásob, pohľadávok či

krátkodobých záväzkov a iných položiek súvahy, ktoré sú priamo ovplyvňované tempom rastu tržieb či iného výkonného ukazovateľa.

Základ tejto metódy odhadu vývoja tržieb spočíva v:

- voľbe typu závislosti závislej premennej na nezávisle premennej, ako napr. závislosť zásob na tržbách, v podobe lineárnej či nelineárnej funkcie, ktorá bude túto závislosť vystihovať
- stanovení parametrov funkcie
- určení štatistickej charakteristiky, ktorá vyjadruje tesnosť regresnej závislosti

Metóda analýzy nulového bodu

Táto metóda vychádza zo skúmania zmien veľkostí objemov zisku a výšky predajných cien produktov za pomoci rozlíšenia fixných a variabilných nákladov. Analýzou nulového bodu podnik dokáže určiť objem činností, pri ktorom sú tržby a náklady v rovnováhe a kedy jeho zvýšenie generuje podniku zisk. Jej nevýhodou je náročnosť rozdelenia celkových nákladov na fixnú a variabilnú zložku (Čižmárik a kol., 2005).

Plánovanie stálych aktív

Plánovanie vývoja stálych aktív vychádza z plánovaného investičného programu podniku a z plánu finančných investícií.

Plánovanie investičnej činnosti je považované za najnáročnejšiu časť pri zostavovaní finančného plánu a to z dôvodu ich neplynulého spôsobu vývoja a tiež kvôli ich veľkej významnosti v konkurenčnom prostredí. Autor Mařík uvádza tieto prístupy k plánovaniu investičnej náročnosti:

Globálny prístup

Ako vhodný prípad pre použitie tohto prístupu sú investície do dlhodobého majetku, ktoré bývajú vykonávané priebežne a podnik pozná ich tendenciu vývoja. Postup zostavenia plánu spočíva v analýze využitia prevádzkovo nutného dlhodobého majetku vo vzťahu k tržbám. Prvotne podnik určí **ukazovateľ náročnosti tržieb na investície brutto** a to podielom investícií brutto do prevádzkovo nutného dlhodobého majetku a tržieb alebo jednoduchším výpočtom pomocou podielu dlhodobého majetku a tržieb. Podnik vypočíta jeho hodnotu za čo najdlhšie predchádzajúce obdobie a ak má podnik k dispozícii plán tržieb, dokáže odhadnúť podobné prírastky dlhodobého majetku.

Prístup podľa hlavných položiek

Tento prístup berie ako východisko **jednotlivé projekty a akcie** z investičných plánov.

Prístup založený na odpisoch

Východiskom tohto prístupu je predpoklad nedostačujúcich investícií k dlhodobej činnosti podniku u tých, ktoré sú pod úrovňou odpisov (Mařík a kol., 2011).

Stanovenie dodatočného externého kapitálu

Veľkosť pasív, teda potrebných zdrojov financovania, plánovanej súvahy určíme pomocou súčtu plánovaných obežných a stálych aktív. Časť zdrojov je určená už zdrojmi existujúcimi v poslednom roku a pri raste majetku musí podnik zabezpečiť aj prírastok zdrojov financovania. Plán zisku zadržaného v podniku je stanovený z plánovaného výkazu zisku a strát. V prípade nutného dodatočného externého kapitálu podnik určí jeho potrebnú výšku pomocou súvahy alebo pomocou modelu.

Pri variante na základe súvahy sa stanoví dodatočný externý kapitál z rozdielu medzi plánovanými aktívami a pasívami v jednotlivých rokoch.

Pri využití modelu pre určenie dodatočného externého kapitálu DEK za predpokladu uplatnenia plánovania pomocou metódy percentuálnych pomerov k tržbám, sa využíva daný vzorec:

$$DEK = (\% \text{ntný pomer aktív k tržbám} - \% \text{ntný pomer pasív k tržbám}) \times \text{prírastok tržieb} \\ + \text{prírastok stálych aktív} - \text{prírastok nerozdeleného zisku}$$

Po stanovení obežných aktív, stálych aktív a po určení potrebnej výšky zdrojov financovania na ich krytie, podnik dostáva **plán finančnej bilancie** (Fotr, 1999).

1.5.4. Plán cash flow

Pri tvorbe plánu finančných tokov sa postupuje priamou alebo nepriamou metódou. Pri priamej metóde sa vychádza priamo z prvotných účtovných zápisov ovplyvňujúcich hotovosť. Nepriama metóda má za východisko stanovený zisk po zdanení, a ten sa opravuje o položky spôsobujúce rozdiely medzi príjmami a výnosmi, výdavkami a nákladmi. Významnú úlohu pri zostavovaní plánu cash flow má **inkasovanie pohľadávok**, ktorého presnosť sa určuje pomocou systému sledujúceho minulé vývoja inkasa pohľadávok, tiež na základe plánovaných zmien v štruktúre výroby a predaja,

dohodnutých platobných podmienok s odberateľmi, pomocou informácií o ich platobnej disciplíne a o ich finančnej situácii.

Ďalšou položkou v pláne peňažných tokov sú **ostatné príjmy**, kam patrí inkaso nepotrebného dlhodobého majetku a zásob, prijaté úroky z vkladov, výnosy z cenných papierov a účastí či plánované nové úvery. Plánovanie týchto príjmov je v porovnaní s inkasom pohľadávok jednoduchšie a ich odhad je reálnejší.

Veľká časť **plánovaného použitia peňažných prostriedkov vychádza** z čiastkových plánov, a pri ich plánovaní je nutné rešpektovať dohodnuté platobné podmienky dodávateľov, termíny výplat miezd zamestnancov, splátok úverov a úrokov.

Cieľom zostavenia plánu cash flow je v plánovaní likvidity podniku ako základu pre stanovenie budúcich pôžičiek a investícií (Kráľovič, Vlachynský, 2006).

1.5.5. Plán rozdelenia zisku

Tvorba plánu rozdelenia zisku je podstatne ovplyvnená platnou legislatívou, výsledkami kolektívneho vyjednávania a dlhodobých plánových rozhodnutí v projektoch dividendovej politiky a ich financovaním.

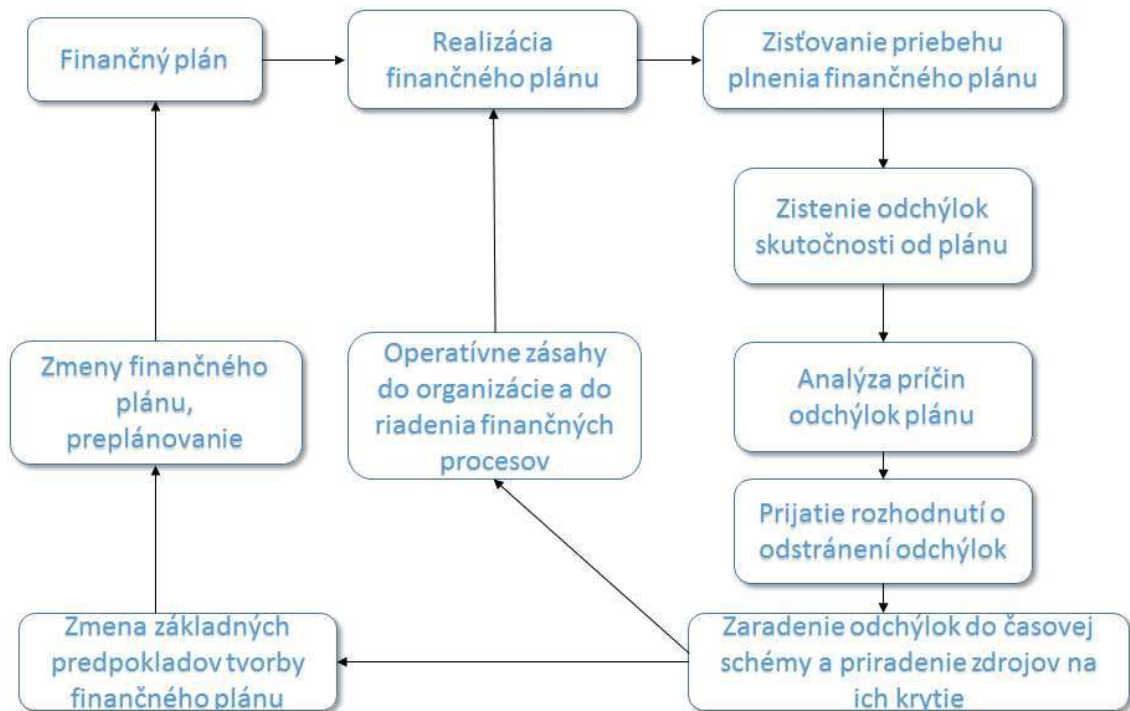
Obchodný zákonník určuje pre spoločnosti s ručením obmedzeným právomoc rozhodovania o rozdelení účtovného zisku po zdanení vykazovaného v účtovej závierke do rúk valného zhromaždenia. Spoločnosť má zo zákona povinnosť každoročnej tvorby zákonného rezervného fondu vo výške určenej spoločenskou zmluvou. Táto suma musí byť najmenej 5%ntným podielom z čistého zisku uvedeného v účtovej závierke a tvorí sa až do dosiahnutia výšky tohto fondu stanovenej v spoločenskej zmluve, a najmenej do výšky 10% základného imania spoločnosti (§124 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník).

Po vyčlenení časti zisku do rezervného fondu, sa valné zhromaždenie pri rozdeľovaní zvyšku zisku riadi spoločenskou zmluvou, stanovami spoločnosti, kolektívnou zmluvou alebo inými právnymi predpismi.

1.6. Kontrola finančného plánu

V procese finančného plánovania je nutná kontrola finančného plánu z dôvodu poskytovania informácií o odchýlkach skutočnosti od plánovaného stavu, o ich

príčinách a o úzkych miestach zapríčiňujúcich možné ohrozenie naplnenia plánu. Proces kontroly finančného plánu je zobrazený nasledujúcou schémou:



Obrázok 3 Schéma procesu kontroly finančného plánu
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kráľovič, Vlachynský 2006)

2 Strategická a finančná analýza

Druhá časť práce sa venuje analyzovaniu spoločnosti, jej okolia, finančnej analýze a predikcii pôsobenia spoločnosti s cieľom navrhnúť pre ňu finančný plán na nasledujúce obdobie.

2.1. Predstavenie spoločnosti

Analyzovaná spoločnosť a aj všetky informácie o nej pre spracovanie diplomovej práce sú reálne, avšak na prianie spoločnosti je v celej práci uvádzaná pod fiktívnym názvom XY, s.r.o.

Spoločnosť má právnu formu spoločnosti s ručením obmedzeným a na slovenskom trhu pôsobí od roku 2006 ako dcérska spoločnosť švajčiarskej spoločnosti a je súčasťou jej konsolidovaného celku. Pôsobí v oblasti predaja hutníckeho materiálu nielen v rámci tuzemska ale tiež má odberateľov v zahraničí, najmä v Českej republike, Rakúsku a Maďarsku. Spoločnosť sa zaraďuje medzi malé podniky s počtom zamestnancov 25 v roku 2016 a s ročným obratom 4,7 mil. Eur, rovnako za rok 2016.

Celkovým predmetom podnikania spoločnosti je predaj výrobkov z ocele a kovov a zabezpečovanie komplexných služieb týkajúcich sa opracovania tohto materiálu, logistiky, skladového hospodárstva a dodanie tovaru vozovým parkom. Ako hlavný predmet podnikania spoločnosti podľa účtovnej závierky je výroba ostatných kovových výrobkov a podľa štatistického úradu SR je to veľkoobchod so železiarskym a inštalatérskym tovarom.

Vďaka hlavnému sídlu spoločnosti vo švajčiarskom meste Goldach, trom ďalšími švajčiarskym pobočkám, jednej rakúskej a jednej slovenskej, spoločnosť disponuje širokým zastúpením zabezpečujúcim pokrytie trhu vo veľkej časti Európy. Zdieľaním pracovných postupov je spoločnosti zjednodušené zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a svojim zamestnancom navyše dokáže poskytnúť profesijný rozvoj v obore svojho pôsobenia v rámci celého podnikového celku.

Sortiment a servis

Spoločnosť sa prezentuje ako najproduktívnejší dodávateľ celkových riešení v oblasti ocele, ušľachtilej ocele, kovu, hliníka, plechov a alternatívnych materiálov. Sortiment veľkoobchodu sa skladá z konštrukčnej ocele s rozsiahlymi službami jej opracovania,

z ušľachtilej a ťahanej lesklej ocele v akejkoľvek požadovanej forme, ponúka presné oceľové a hydraulické rúry vo všetkých variantoch, tiež nehrdzavejúcu oceľ, farebné kovy, široký sortiment hliníkových profilov a v neposlednom rade ich sortiment dopĺňajú hrubé plechy. Spoločnosť sa môže spolu s jej materskou spoločnosťou chváliť sortimentom v objeme 30 000 ton. Okrem širokej ponuky tovaru a možností jeho opracovania, ponúka spoločnosť svojim zákazníkom službu dodania vlastným vozovým parkom, vie zabezpečiť celkovú logistiku materiálu pre odberateľov spolu s jeho skladovaním vytvorením systémových partnerstiev.

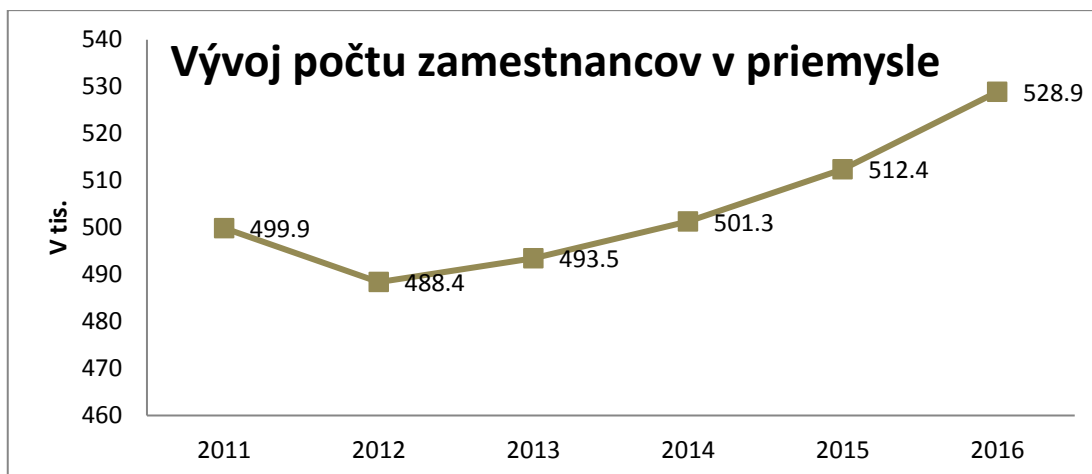
2.2. Analýza okolia podniku

Metóda vhodná pre skúmanie faktorov ovplyvňujúcich činnosť podniku, analyzujúca obsiahle množstvo ukazovateľov makroprostredia a vzťahov medzi nimi, je metóda SLEPTE. Na analyzovanie konkrétneho odvetvia pôsobnosti podniku je adekvátne použitie Porterovho modelu analyzujúcich konkurenčné sily. V nasledujúcich odstavcoch práce sú vypracované tieto analýzy so zameraním na identifikovanie ukazovateľov významných pre spoločnosť podnikajúcu v oblasti kovoýroby.

2.2.1. Analýza SLEPTE

Sociálne faktory

Dominantné postavenie na slovenskom hospodárstve má priemyselná výroba, pričom základ tvorí automobilová a strojárská výroba, ktoré sú pre hutnícke odvetvie primárnym odberateľom. Počet zamestnancov vo väčšine odvetví priemyselnej výroby z roka na rok rastie, v súčasnosti je táto ekonomická činnosť prácou pre takmer 528,9 tis. Slovákov a ako možno vidieť z nasledujúceho grafu, od roku 2011 do roku 2016 je zaznamenaná medziročná zmena zamestnanosti v priemysle, ktorá prvotne mierne klesla, avšak v posledných 3 rokoch, naopak, výrazne vzrástla.



Graf 1 Vývoj počtu zamestnancov 2011-2016

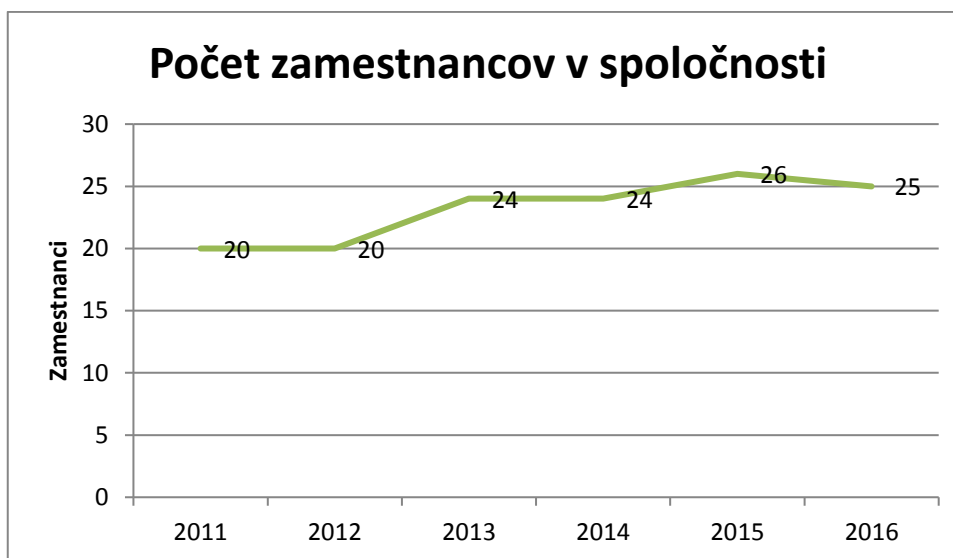
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky)

Práve priemyselné podniky sú sústredené najmä v západnej časti krajiny kvôli neprimeranej infraštruktúre ostatných regiónov. Preto vznikajú veľké rozdiely medzi číslami regionálnych mier nezamestnanosti, pričom v okrese skúmaného podniku bola miera nezamestnanosti v roku 2016 iba 4,2%. Celková miera nezamestnanosti vykazovala za rok 2016 klesajúci trend, a v poslednom štvrtroku to bolo pre Slovensko 10,5%. Na tejto dlhodobovo vysokej nezamestnanosti má výrazný podiel nezamestnanosť nízko kvalifikovaných ľudí. Významným problémom je štrukturálna nezamestnanosť kvôli veľkým geografickým rozdielom na trhu práce a nízkej mobilite pracovných síl.

Dlhoročným trendom je zvyšovanie zamestnanosti v sektore služieb na úkor znižovania počtu ľudí pracujúcich v produkčných sektoroch. V roku 2015 bol podiel nezamestnanosti kvalifikovaných pracovníkov a remeselníkov na celkovej nezamestnanosti 32,5%ntný, a podiel operátorov a montérov strojov a zariadení až 35,5%ntný.

Počas predchádzajúcich dvoch rokov vláda pripravovala a zaviedla systém duálneho vzdelávania, teda prepojenia stredoškolského štúdia s prácou v podniku z daného odboru, ktorý má vyriešiť problém nedostatku pracovníkov s požadovanými odbornými znalosťami a na druhej strane odstrániť nadbytočný počet absolventov odborov, pre prax nevyhovujúcich. V okrese danej spoločnosti je do tohto systému na prebiehajúci školský rok zapojená Stredná odborná škola technická, konkrétne aj pre odbory mechanik strojov a zariadení, obrábač kovov, a mechanik nastavovač, čo sú odbory produkujúce absolventov so znalosťami vyhovujúcimi potrebám na prácu v danom podniku.

Počet zamestnancov počas predchádzajúcich šiestich rokov sa výrazne nemenil, od roku 2011 narástol ich počet do roku 2015 o 6 ľudí. Spoločnosť sa snaží o udržanie a neustále vzdelávanie kľúčových zamestnancov vo výrobe, ktorí pre spoločnosť pracujú od jej založenia. Administratíva a riadenie tejto dcérskej spoločnosti je zložená z 11 zamestnancov, ktorých fluktuácia nie je výrazná. Od roku 2011 je k začiatku roku 2017 stále zamestnancami firmy 9 z nich. Výrobní pracovníci tvoria teda väčšinu zamestnancov, v roku 2016 to bolo 14 pracovníkov a taktiež nadpolovičná väčšina z nich je od roku 2011 stále zamestnancami tohto podniku.



Graf 2 Vývoj počtu zamestnancov analyzovanej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti)

Tabuľka 2 Vývoj štruktúry zamestnancov analyzovanej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zamestnancov spolu	20	20	22	24	25	25
Administratívni pracovníci	11	11	10	11	11	11
Pracovníci vo výrobe	9	9	12	13	14	14

Legislatívne faktory

Vybraná spoločnosť sa riadi zákonnými požiadavkami platnými pre podniky pôsobiace v strojárskom odvetví, predpismi pre danú právnu formu spoločnosti a postupmi vytvorenými pre malé a stredné podniky.

Slovensko je členským štátom Európskej únie, z čoho mu plynie množstvo noriem, ktoré priemyselné podniky musia dodržiavať. Dôležitými nariadeniami, ktorými sa spoločnosť podnikajúca v strojárskom odvetví musí riadiť, je legislatíva v oblasti ochrany životného prostredia, konkrétne je to Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí. Podnik ovplyvňuje kvalitu životného prostredia najmä produkciou odpadu a vysokou spotrebou energií. V rámci environmentálnej politiky EÚ je stanovený Komisiou EÚ cieľ v oblasti recyklácie 50% odpadu do roku 2020, a k naplneniu tohto cieľa platí od januára 2016 pre podnikateľov Zákon č. 79/2015 Z. z. o odpadoch. Pre veľkoobchodníkov sa tento predpis vzťahuje najmä k ich činnosti balenia a následného predaja zabaleného produktu. Predajca je zodpovedný za tento obal, musí byť zaradený do registra výrobcov obalov, je povinný postarať sa o zber, prepravu, zhodnocovanie a recykláciu odpadu z obalu, a vo väčšine prípadov uzatvára odplatnú zmluvu s odpadovou spoločnosťou (§52 Zákon č. 79/2015 Z. z. o odpadoch).

Pre majiteľov spoločností s ručením obmedzeným je dôležité celkové daňové a odvodové zaťaženie, ktoré sa pre podnik i pre konateľa odlišuje podľa existencie zmluvného vzťahu medzi podnikom a konateľom, a podľa výšky poberania jeho odmeny za výkon práce. Nasledujúca tabuľka určuje 4 varianty existujúcich možností.

Tabuľka 3 Odvodové povinnosti konateľa a podniku v spoločnosti s ručením obmedzeným
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Obchodného zákonníka)

Varianta	Vzťah s.r.o a konateľa	Odmena konateľa za výkon funkcie konateľa	Odvody s.r.o.		Odvody konateľa	
			Sociálna poisťovňa	Zdravotná poisťovňa	Sociálna poisťovňa	Zdravotná poisťovňa
1	Konateľ nie je zamestnancom s.r.o.	žiadna	X	X	X	60,06 Eur/mes.
2	Zmluva o výkone funkcie konateľa/ mandátna zmluva	mesačná	24,15%	10%	9,40%	4%
3	Zmluva o výkone funkcie konateľa/ mandátna zmluva	nepravidelná	21,75%	10%	7%	4%
4	Pracovnoprávny vzťah	žiadna (mzda zamestnanca)	25,20%	10%	9,40%	4%

Spoločnosti s ručením obmedzeným platia okrem dane z príjmu od roku 2014 tiež daňovú licenciu podľa § 46b zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, ktorú platí spoločnosť aj v prípade, že v danom období vykazuje nulovú daňovú povinnosť. Výška

daňovej licencie je závislá od toho, či je spoločnosť platiteľom DPH a aký je jej ročný obrat. V nasledujúcej tabuľke je zobrazená výška platby daňovej licencie na základe týchto dvoch kritérií.

Tabuľka 4 Ustanovená suma daňovej licencie

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zákona o dani z príjmov)

Ročný obrat	Platiteľ DPH k poslednému dňu zdaňovacieho obdobia	
	Áno	Nie
menej ako 500 000€	480 €	960 €
500 000 € a viac	2 880 €	2 880 €

Súčasťou iniciatívy EÚ pre podporu malého a stredného podnikania bolo zavedenie Zákona o malých a stredných podnikoch, ktorý bol slovenskou vládou schválený v roku 2016, s účinnosťou od 1.1. 2017. Nový zákon umožňuje podniku zo skupiny malých a stredných podnikov, mimo iného, ľahší prístup k financiám tvorbou právneho prostredia, ktoré bude podporovať včasné úhrady obchodných transakcií. Sú v ňom zaradené aj nové formy finančných príspevkov, grantov či pôžičiek, ktorých poskytovateľom je ministerstvo (Zákon č. 290/2016 Z. z.)

Medzi prekážky pre podnikateľské prostredie na Slovensku patria z legislatívnych faktorov príliš časté zmeny právnych predpisov, ich platnosť ku rôznym dátumom v roku, čo núti podnikateľov k neustálemu sledovaniu aktuálnych zákonných znení, a rovnako negatívnou stránkou je zložitost' administratívnych postupov, zaťažujúca podniky nielen finančne ale aj časovo. Očakávanou, avšak pozitívnou zmenou v legislatíve je v roku 2017 zníženie sadzby dane z príjmov právnických osôb z 22% na 21%. Taktiež sa týmto rokom zruší povinnosť platby daňovej licencie ako minimálnej výšky dane z príjmov právnickej osoby pri nulovej daňovej povinnosti alebo pri daňovej strate. Dátumom 1.1.2017 došlo k začiatku elektronickej komunikácie medzi štátom a právnickými osobami, čo pre spoločnosti znamená ukončenie doručovania písomných dokumentov od štátnych orgánov do ich sídiel, a náhradou bude ich doručovanie do elektronických úradných stránok.

Ekonomické faktory

Primárny ukazovateľ svedčiaci o ekonomickej výkonnosti krajiny je hrubý domáci produkt, ktorého vývoj za predošlé obdobie spolu s jeho prognózou na nadchádzajúce roky zachytáva nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 5 Vývoj a prognóza vývoja HDP Slovenska v rokoch 2011- 2020

(Zdroj: Vlastné spracovanie makroekonomickej prognózy Ministerstva financií Slovenskej republiky)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP v st. cenách (v mld. Eur)	69,5	70,6	71,7	73,5	76,3	78,9	81,5	84,8	88,5	91,9
Medziročná zmena (v %)	2,8	1,7	1,5	2,6	3,8	3,3	3,3	4,0	4,4	3,8

Analytici v Makroekonomickej prognóze vypracovanej ku dňu 6. 2. 2017, predpovedajú pozitívny vývoj HDP najmä pričinením rastúcej domácej spotreby a tiež zahraničným dopytom. Ekonomika bude rásť i v dôsledku investícií v automobilovom priemysle a tiež významnou plánovanou výstavbou diaľnice, čo bude sprevádzané dynamickým rastom reálnych miezd a tiež zamestnanosti (Makroekonomická prognóza MF SR, 2017).

Priemysel má spomedzi všetkých ekonomických činností na slovenskú ekonomiku najvýznamnejší vplyv, o čom svedčí aj dlhoročný vysoký podiel priemyselnej výroby na HDP.

Tabuľka 6 Vývoj podielu priemyslu na HDP 2011- 2015

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky)

	2011	2012	2013	2014	2015
HDP generované priemyslom (v mld. Eur)	17,01	17,50	17,05	17,86	19,14
Podiel priemyslu na HDP (v %)	28,60	24,39	23,11	23,47	24,27

Ekonomická situácia v roku 2011 bola ešte stále ovplyvnená dôsledkom dlhovej krízy, niektoré krajiny eurozóny v jej dôsledku čelili spomalenému rastu HDP. Nasledujúci rok 2012 bol poznačený vysokou nezamestnanosťou, v náväznosti na ňu poklesom domácej spotreby, tiež investícií, a vládnej spotreby, čo viedlo k nízkemu rastu HDP. Príčinou ďalšieho spomalenia v roku 2013 bolo znižovanie čistého exportu krajiny. Situácia sa vylepšila začiatkom roku 2014 nárastom investícií a spotreby, vplyvom znižovania úrokových sadzieb. Rok 2015 sa vyznačil silným domácim dopytom, rastom najmä investícií a vládnej spotreby, v dôsledku čerpania eurofondov. V roku 2016 bol

sčasti oslabený export, avšak vplyvom slabšej inflácie bola posilnená súkromná spotreba (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2017).

V rokoch 2017 a 2018 sa očakáva zmiernenie súkromnej spotreby v dôsledku pomalšie rastúcich disponibilných príjmov kvôli zotavujúcej sa inflácii. Tá by sa už v roku 2017 mala vymaniť z negatívnych čísel, keď ceny budú rásť v priemere 1,1%. Okrem vyšších cien pohonných hmôt, potravín a služieb sa očakáva aj nárast cien energií, najmä plynu a tepla. V roku 2019 sa predpokladá pre infláciu dosiahnutia 2%ntnej hranice, ktorú by navyše koncom tohto roku mala miera inflácie prekonať (Makroekonomická prognóza MF SR, 2017).

Tabuľka 7 Prognóza vývoja miery inflácie indexom HICP do roku 2020

(Zdroj: Vlastné spracovanie makroekonomickej prognózy Ministerstva financií Slovenskej republiky)

	2016	2017	2018	2019	2020
Harmonizovaný index spotrebiteľských cien HICP	-0,5	1,1	1,7	1,9	2,1

V súčasnom období čelí Európa v porovnaní s výrobnou kapacitou nižšiemu dopytu po oceli a primárnych výrobkov z tohto materiálu. Ako príčina sa javí dlhodobý znížený dopyt po oceli v Číne, čo vyvolalo zvýšenie vývozu čínskej ocele na svetové trhy. Čína v zámere zachovania zamestnanosti svojich občanov poskytuje jej výrobcovi výrazné štátne dotácie a nedbá na nákladné dodržiavanie prísnych podmienok ochrany životného prostredia pri produkcii tak, ako je to požadované v Európskej únii. A práve tento jav spôsobuje zníženie konkurencieschopnosti ocele produkovanej európskymi výrobcami. Ako dôsledok situácie je za rok 2015 v sektore výroby ocele zaznamenaný medziročný pokles tržieb za vlastné výkony a tovar o 2%, a zároveň aj pokles nových objednávok až o 17,7%.

K ťažiskovým vstupom do výroby v kovospracujúcom odvetví patrí okrem základných surovín, ktorými je železná ruda, koks a šrot, najmä elektrická energia a teplo. Náklady na energie predstavujú v európskych firmách v oblasti oceliárstva až 40% ich prevádzkových nákladov, pričom nepriaznivo na toto odvetvie pôsobí fakt, že ceny energií sú pre slovenské firmy výrazne vyššie než pre firmy v okolitých štátoch a to napriek tomu, že Slovensko má jednu z najnižších veľkoobchodných cien elektrickej energie v EÚ. Odhadovanie cien elektriny je náročné, vzhľadom na závislosť od podmienok hospodárskej, energetickej a politickej situácie v danej oblasti (Analýza vývoja cien do roku 2016 v segmente teplo a elektrina).

Politické faktory

Politickú situáciu krajiny môžeme považovať za dlhodobu stabilnú, v ktorej vládne už tretie volebné obdobie strana SMER-SD. Slovensko je členským štátom Európskej únie a tiež patrí do Schengenského priestoru, z čoho mu plynie výhodný prístup k voľnému obchodu s členskými štátmi, čo je pre firmu významné, keďže množstvo jeho dodávateľov i nemalý počet odberateľov je z krajín Európskej Únie.

Spomedzi krajín Európskej únie sa Slovensko podľa Transparency International zaraďuje na 5.miesto vo vnímaní korupcie v krajine. Uvádzanými faktormi vplývajúcimi na túto skutočnosť sú najmä nefunkčná prokuratúra a súdnictvo, beztrestnosť elitných verejných činiteľov či klientelizmus pri viacerých štátnych dotačných schémach (SITA, 2016).

Slovensko patrí ku krajinám s nízkym daňovým zaťažením, na druhej strane je tu vysoká neefektívnosť výberu DPH. Po výzve Komisiou EÚ dochádza v súčasnosti k zníženiu nákladov na dodržiavanie daňových predpisov pre podniky. Jedným zo súčasne zavedených nástrojov na ušetrenie nákladov i času spoločností, je zavedenie podávania daňových priznaní a platenie DPH elektronickou formou (Rezáková, 2015).

V oblasti znižovania energetických nákladov pre domácnosti ale i podniky sa slovenská vláda upriamuje na podporu vzniku Európskej energetickej únie pre zvýšenie konkurencieschopnosti slovenských výrobcov a to cenovo dostupnými a bezpečnými energiami. Ako je v práci spomenuté, pre spoločnosť spracujúcu oceľ tvoria náklady na energiu nemalý podiel prevádzkových nákladov, preto zavedenie spoločných európskych rozvodových sietí, ktoré by znižovali cenu dodávok energií, by firme prinieslo nemalé finančné úspory.

Technické a technologické faktory

Sektor výroby a spracovania kovov sa považuje za vysoko konkurenčný, a preto pre všetky podniky z tejto oblasti je významné riadiť sa trendmi napredujúcich technológií zariadení a strojov používaných vo výrobe a tiež modernizácií ponúkaného sortimentu. Súčasná doba, v ktorej má zákazník náročné požiadavky ako na kvalitu, tak na rôzne špecifikácie produktu, núti výrobcov vo všetkých oblastiach poskytovať nielen kvalitný ale aj týmto potrebám vyhovujúci sortiment služieb a produktov. V oblasti spracovania kovov je takouto špecifikáciou produkcia a opracovanie výrobkov presne zadaných

rozmerov na základe detailných požiadaviek zákazníka, a to modernými metódami delenia, obrábania, rezania, tvárnenia či čistenia materiálu. Analyzovaná spoločnosť sa snaží udržať medzi prednými spracovateľov kovu najmä vďaka dôrazu kladeného na využívanie všetkých inovovaných postupov, používaním najmodernejších strojov a zariadení a taktiež dbá na kvalitné používané materiály od spoľahlivých dodávateľov. Preto spoločnosť sleduje vývoj technológií v odvetví a pri inovovaní postupu, zariadenia či stroju sa snaží o ich zavedenie do vlastnej výroby. Vlastní moderné plazmové zariadenie na delenie kovov, na laserové pálenie, disponuje službou autogénneho rezania plameňom a abrazívneho čistenia ocelovým zrnom.

Podniky zaoberajúce sa opracovávaním ocele vyžadujú pracovníkov s odbornými znalosťami používaných techník a technológií, v čom spočíva aj významná odlišnosť firiem spracovávajúcich hutný materiál. Firmy s vysokou automatizáciou výrobných procesov nepožadujú pracovníkov s odbornou znalosťou jednotlivých krokov opracovania materiálu, pretože ich práca je odvedená strojom. Preto tieto podniky vyžadujú ľudí s najmä počítačovými dovednosťami, ktorých o práci s daným mechanizmom zaškolia. Naopak, podniky, ktoré nedisponujú zautomatizovaním svojej prevádzky, potrebujú k výkonu prác ľudí kvalifikovaných, manuálne zdatných, ovládajúcich prácu rezania, pálenia či brúsenia ocele. V súčasnosti je na trhu práce nedostatok ľudí s odbornými znalosťami danej problematiky. Ako už bolo uvedené, predmetná spoločnosť vo svojej výrobe využíva stroje na rezanie či pálenie, ktorých obsluha nutne vyžaduje pracovníkov s vedomosťami o danej technike, ktorí sú schopní sami stroj ovládať, preto spoločnosti pri výbere zamestnancov výroby kladie dôraz na ich odbornú spôsobilosť vykonávania práce s danými strojmi.

Dôležitým technologickým faktorom je vývoj a výskum v prostredí pôsobnosti okolia. Celkové vládne výdavky na vývoj a výskum v predošlom období, ich podiel na HDP a tiež aká ich časť bola určená do oblasti výroby kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení, popisuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 8 Výdavky vlády SR na oblasť výskumu a vývoja
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR)

Výdavky na výskum a vývoj	2011	2012	2013	2014	2015
Výdavky na VV spolu (tis. Eur)	468 439,35	585 225,23	610 876,18	669 632,30	927 272,30
Podiel výdavkov na VV z HDP (%)	0,66%	0,80%	0,82%	0,88%	1,18%
Na výrobu kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení (tis. Eur)	3 414,42	5 122,43	2 223,88	2 051,27	13 600,31

Každoročné vládne zvyšovanie výdavkov pre oblasť vývoja a výskumu je pozitívny, avšak vývoj na Slovensku je pod priemerom Európskej Únie, ktorý je na úrovni 3% HDP. Časť týchto výdavkov smerujúca do oblasti výroby kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení v rokoch 2013 a 2014 bola nízka, čo odrážalo problém zníženia konkurencieschopnosti kvalitou produktov. Naopak, v roku 2015 došlo k výraznej podpore tohto sektora z hľadiska výdavkov určených na jeho výskum a vývoj. Keďže rok 2015 bol začiatkom obdobia prebytku ocele na svetovom trhu, výdavky výskumu a vývoja boli využité na zvýšenie produkčnej efektivity výrobcov, na vyhovenie nariadeniam EÚ v oblasti využívania technológií spĺňajúcich štandardy ochrany životného prostredia.

Ekologické faktory

V oblasti ochrany životného prostredia je na firmy nakladajúce s kovovými materiálmi kladený významný dôraz zabezpečenia likvidovania odpadu, konkrétne kovového šrotu. Analyzovaná spoločnosť spĺňa zákonné podmienky nakladania s odpadom zmluvne uzavretou spoluprácou s externým podnikom zabezpečujúcim odvezenie kovového šrotu a jeho následné likvidovanie. Interná smernica spoločnosti definuje podmienky, kedy je odpad materiálu považovaný za šrot, a teda určený na likvidáciu a kedy je zaradený do internej správy výpalkov, odkiaľ môže byť použitý ako vstup pre ďalšie spracovanie. Tieto podmienky sa týkajú minimálnych rozmerov a tvarov odpadu.

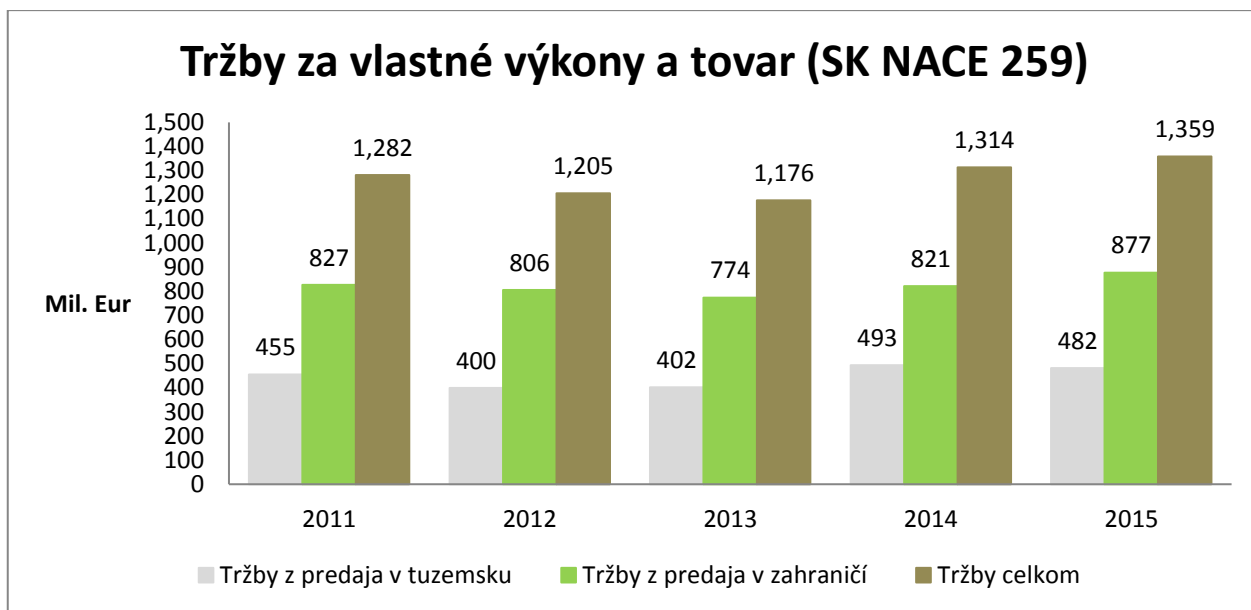
Nakladanie s odpadovými olejmi a mazivami vznikajúcimi pri tomto druhu výroby je definované Smernicou Európskeho parlamentu a Rady 2008/98/ES, ktorá zaväzuje podniky uprednostňovať najvhodnejšie riešenia vzhľadom na dopad na životné prostredie. Najväčší podiel olejového odpadu pri obrábaní kovov vzniká pri jeho

používaní ako chladiaci a mazací prostriedok v rôznych formách. Zber týchto olejov zvyčajne zabezpečujú recyklačné firmy, ako je tomu aj v prípade predmetnej spoločnosti, ktorá má uzavretú zmluvu o zbere odpadových olejov s jeho dodávateľom, a ten sa taktiež stará o kontrolu čerpania oleja, jeho kvalitu, prítomnosť a obsah vody v oleji.

2.2.2. Analýza konkurenčného prostredia podniku

Do analýzy odborového okolia podniku patrí analýza odvetvia výroby kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení, s označením ekonomickej činnosti SK-NACE 25. Na tržbách za vlastné výkony a služby priemyselnej výroby Slovenska sa toto odvetvie podieľalo 5,9%ntnou hodnotou.

Spoločnosť, ktorá je objektom skúmania tejto práce, je v podrobnejšom členení v súvislosti s predmetom činnosti zaradená do priemyselnej divízie SK NACE 259 Výroba ostatných kovových výrobkov, a preto ďalšia analýza sa zaoberá už týmto konkrétnym priemyselným prostredím. Na celkových tržbách za vlastné výkony a služby priemyselného sektoru SK NACE 25, v roku 2015 tvorilo odvetvie výroby ostatných kovových výrobkov SK NACE 259 svojimi tržbami za vlastné výkony a služby významný 17,79%ntný podiel. Je to sektor výrazne zameraný na export, čo potvrdzujú každoročne menej ako polovičné tržby z celkových tržieb z predajov v tuzemsku.



Graf 3 Tržby za vlastné výkony a tovar rozdelené podľa tuzemského a zahraničného predaja

(Zdroj: Vlastné spracovania údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky)

Po roku 2011 došlo k dvojročnému poklesu tržieb z predaja na Slovensku i mimo neho. V roku 2013 bol však oslabený len vývozný potenciál firiem, keďže klesol o takmer 5% i keď tržby z predaja v tuzemsku v tomto roku vzrástli. Dôvodom môže byť mierny pokles konkurencie kvalitou produktov, kde príčinu môžeme vidieť v už analyzovanej nízkej inovatívnej činnosti podnikov tohto sektoru v období rokov 2012 a 2013. V nasledujúcom roku 2014 došlo, naopak, k výraznému nárastu tržieb z predajov v tuzemsku i v zahraničí a v roku 2015 to bol nárast exportu.

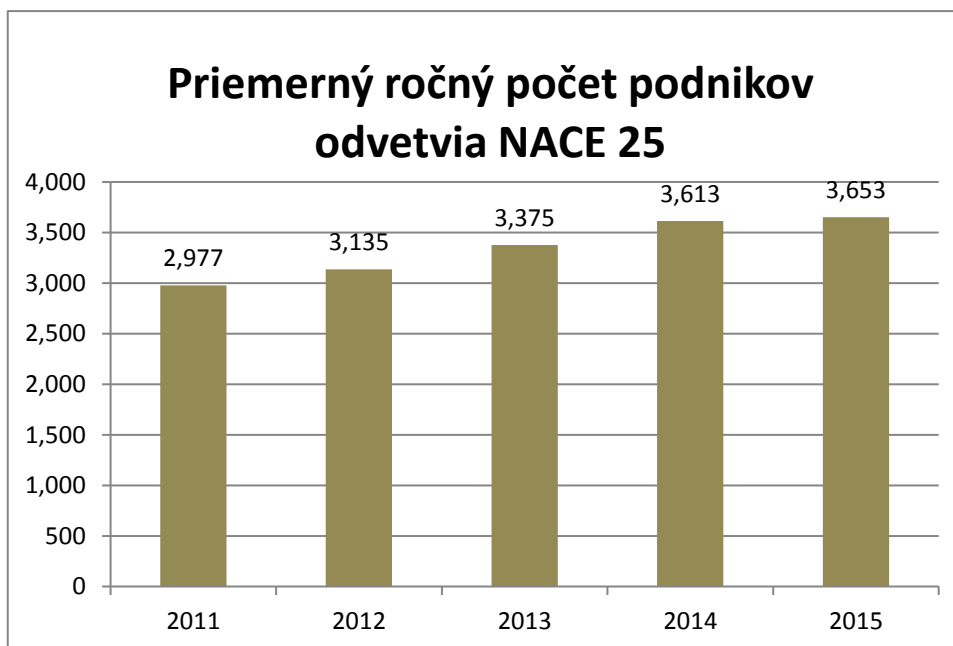
Objemy tržieb spoločností v tomto sektore závisia od celosvetového vývoja hlavnej suroviny- ocele ale významne tiež od cien energií v jednotlivých krajinách produkcie. Energetické náklady výrazne ovplyvňujú tvorbu pridanej hodnoty i celkovú konkurencieschopnosť podnikov v tak energeticky náročnom odvetví. Navyše, k výrazným odlišnostiam v cenách elektrickej energie pre podnikateľov dochádza v rámci EÚ, pričom tieto ceny za posledných 5 rokov patrili na Slovensku k tým najvyšším. Konkrétne podľa štatistických sledovaní Eurostatu v rokoch 2011 a 2012 boli slovenské ceny elektriny 3. najvyššie po cenách na Cypre a Malte, v roku 2013 slovenské ceny boli prevýšené ešte írskymi. V nasledujúcom roku sa situácia zlepšila príchodom alternatívnych dodávateľov, ceny elektriny klesli, aj keď sa Slovensko stále nachádza v prvej polovici krajín Európskej únie s najdrahšou elektrickou energiou poskytovanou firmám (Electricity prices components for industrial consumers, 2016).

2.2.2.1 Porterov model konkurenčných síl

Za svoju konkurenčnú výhodu spoločnosť považuje rozsiahly servis umožňujúci opracovanie materiálu „namieru“ podľa detailných požiadaviek zákazníka. Najväčšiu konkurenciu pre analyzovanú spoločnosť tvoria podniky z regiónu západného Slovenska, ktoré sú analyzované v ďalších odsekoch.

Hrozba vstupu nových konkurentov

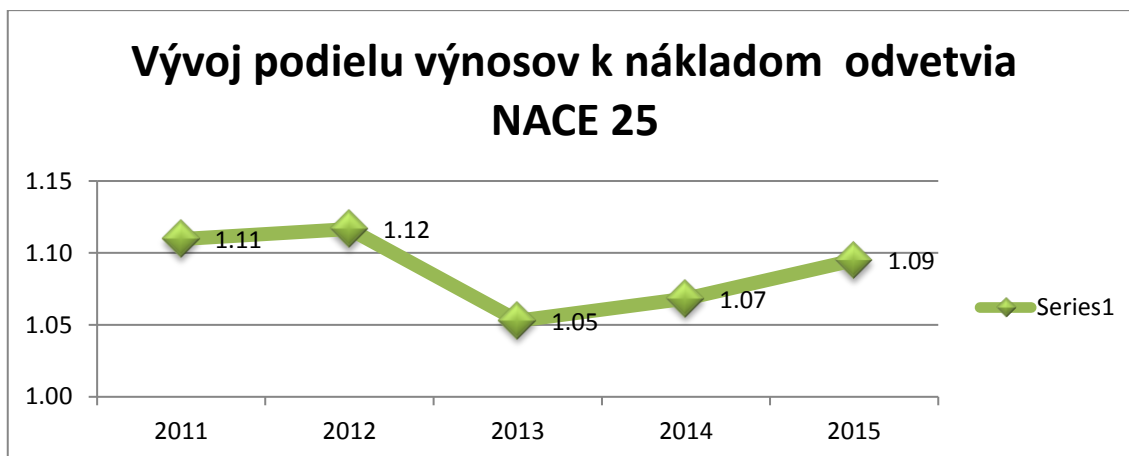
Odvetvie výroby kovových konštrukcií sa pri súčasnej rastúcej produkcii môže zdať lákavé pre vstup nových konkurentov, čo potvrdzuje i každoročný nárast počtu podnikov pôsobiacich v tomto sektore.



Graf 4 Priemerný ročný počet podnikov v odvetví výroby a spracovania kovov

(Zdroj: Vlastné spracovanie údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky)

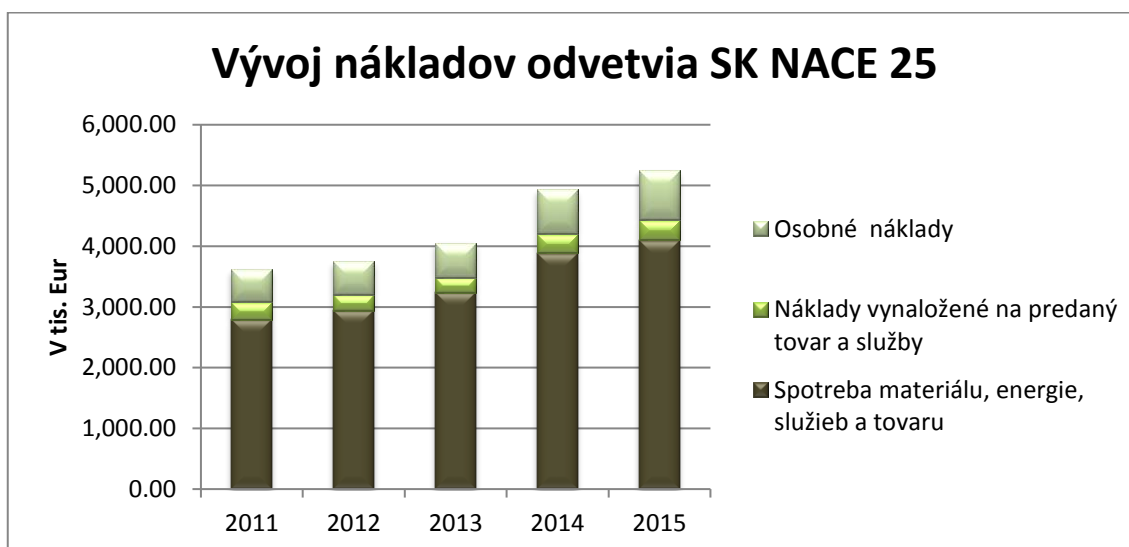
Medziročne sa od roku 2011 zvyšuje počet podnikov v tomto odvetví v priemere o 168. Od roku 2014 počet podnikov v odvetví rástol medziročne nižším tempom, na čo mohli mať vplyv bariéry vstupu v podobe znižujúceho sa podielu výnosov k nákladom v odvetví, i napriek každoročne zvyšujúcim sa tržbám.



Graf 5 Vývoj podielu výnosov k nákladom v odvetví NACE 25- Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení (2011- 2015)

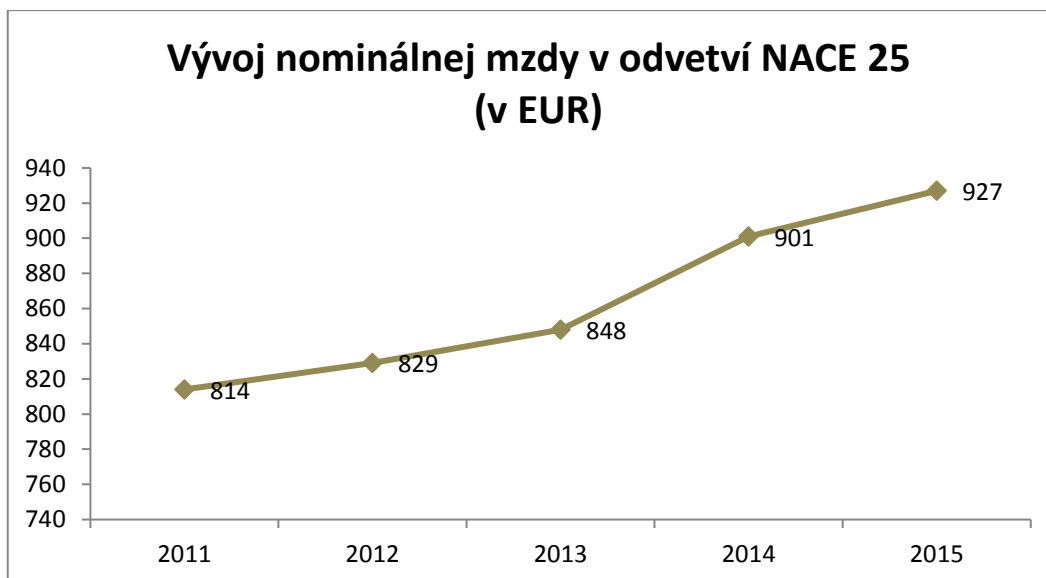
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky)

Ako príčinu možno vidieť nákladovú náročnosť odvetvia, najmä pri uvažovaní už rozoberaných energetických nákladoch, tiež osobných nákladov hlavne kvôli narastajúcej nominálnej mzde v odvetví z dôvodu stále viac aktuálneho nedostatku kvalifikovaných pracovníkov technického zamerania s odbornou spôsobilosťou k výkonu špecifických prác tohto odvetvia.



Graf 6 Vývoj nákladových položiek v odvetví NACE 25- Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení 2011- 2015

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky)



Graf 7 Vývoj nominálnej mzdy v odvetví NACE 25- Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení 2011- 2015

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky)

Konkurenčná rivalita

V oblasti veľkoobchodníka a výrobcu oceľových a iných kovových súčastí predstavujú konkurenciu podniky zamerané rovnako na predaj sortimentu tohto druhu a tiež podniky ponúkajúce opracovanie kovov na mieru podľa individuálnych potrieb. V odvetví kovovýroby pôsobí v súčasnosti v oblasti západného Slovenska 582 podnikov, pričom s objemom tržieb v rozmedzí 4 - 5mil. Eur je z nich len 5, vrátane analyzovanej spoločnosti. Ak uvažujeme podniky rovnakej veľkosti z hľadiska počtu zamestnancov 20-24, sú to 4 ďalšie podniky. Kovovýroba sa vyznačuje rozmanitosťou odvetvia, s odlišnosťami v technológii výroby v závislosti na produkovanom materiáli, rozmere kovu či jeho tvarovej zložitosti a tiež v celkovom objeme výroby. Preto v okrese pôsobenia spoločnosti je síce minimálne 8 spoločností predávajúcich výrobky z ocele a kovov a ponúkajúcich služby ich opracovania, avšak ani jeden z nich si práve kvôli vymenovaným odlišnostiam nekonkuruje.

Za konkurenčné podniky môžeme považovať spoločnosti pôsobiace na území západného Slovenska, ktoré ponúkajú porovnateľný sortiment hutníckeho materiálu, vlastní technológie umožňujúce servis kovov týkajúci sa rovnakej oblasti, a medzi hlavných konkurentov sú zaradení títo výrobcovia a veľkoobchodníci:

ThyssenKrupp Materials Slovakia s.r.o.- ide o veľkú spoločnosť so sídlom výroby v Nových Zámkoch, zameranú na distribúciu oceľového sortimentu najmä do

automobilového a stavebného priemyslu. Podnik ponúka komplexné riešenia produktov a služieb podľa požiadaviek zákazníka, disponuje strojovými linkami na štandardné ale i atypické rozmerové požiadavky rezania a delenia materiálu. Konkurenčná výhoda pre analyzovanú spoločnosť. oproti tomuto podniku vychádza zo zamerania ThyssenKrupp Materials Slovakia, s.r.o. na veľké zákazky od automobilových a stavebných spoločností, čomu je podriadená aj ich cenová ponuka zvyhodňujúca veľké kupované objemy, v porovnaní s cenovo dostupnejším sortimentom i pre malých odberateľov analyzovanej spoločnosti.

ESNASA SLOVENSKO s.r.o. – je slovenská pobočka španielskeho výrobcu so slovenským sídlom v Leopoldove. Tento výrobný závod zamestnáva v súčasnosti 22 zamestnancov a na Slovensku bola výroba zahájená v roku 2011. Tento výrobca je zameraný na produkciu lisovaných, zváraných a montovaných kovových súčiastok s cieľovými zákazníkmi najmä v automobilovom a strojárskom sektore. Pomocou svojich strojov je schopný lisovať a zvärať kovové a ocelové materiály od hrúbky 0,5 až do 5 milimetrov. Ponuka tejto spoločnosti teda oproti ponuke analyzovanej spoločnosti vynecháva hrubé plechy a ich opracovanie, no na druhej strane disponuje zariadením na tvarovanie ocele za studena, čo umožňuje zhotoviť plechové rúry, drôty či profily s menším rozdielom v hrúbke steny než to umožňuje tvarovanie za tepla ako to ponúka analyzovaná spoločnosť.

PMR, s.r.o. – ťažiskom podnikania tejto spoločnosti je oblasť delenia a ohýbania hutného materiálu formou zákazkovej výroby podľa požiadaviek odberateľa, ktorými sú najmä malé a stredné podniky. Tento podnik sídliaci v meste Martin vlastní moderné technológie na rezanie plechov laserom a plazmou, disponuje tiež vozovým parkom pre zabezpečenie dopravy tovaru zákazníkom, ktoré sú schopné narezať plechy veľkých rozmerov do 25mm. Odlišnosť spoločnosti oproti podniku PMR s.r.o. je v jej disponovaní strojom na rezanie plameňom, ktorý je schopný rezať plech do hĺbky až 250mm a viac po individuálnej dohode so zákazníkom, pričom technológie podniku PMR s.r.o. sú schopné pre zákazníkov rezať a opracovať konštrukčné ocele len do hĺbky 25mm.

FeroMAX s.r.o.- tento veľkoobchodník má svoju prevádzku v Bratislave, ponúka k predaju hutnícky tovar rôzneho druhu spolu so službou dopravenia zakúpeného produktu, čím môže byť zabezpečená obsluha zákazníkov aj mimo hlavného mesta.

Ponúkaný sortiment pozostáva však len z výrobkov z ocele, vynechávajúc farebné kovy či hliník a jeho hlavné služby sú orientované na rovinné spracovanie plechov strihaním, vysekávaním a dierovaním, podnik nedisponuje strojmi s technológiou laseru alebo plazmy na ich rezanie.

Hrozba substitútov

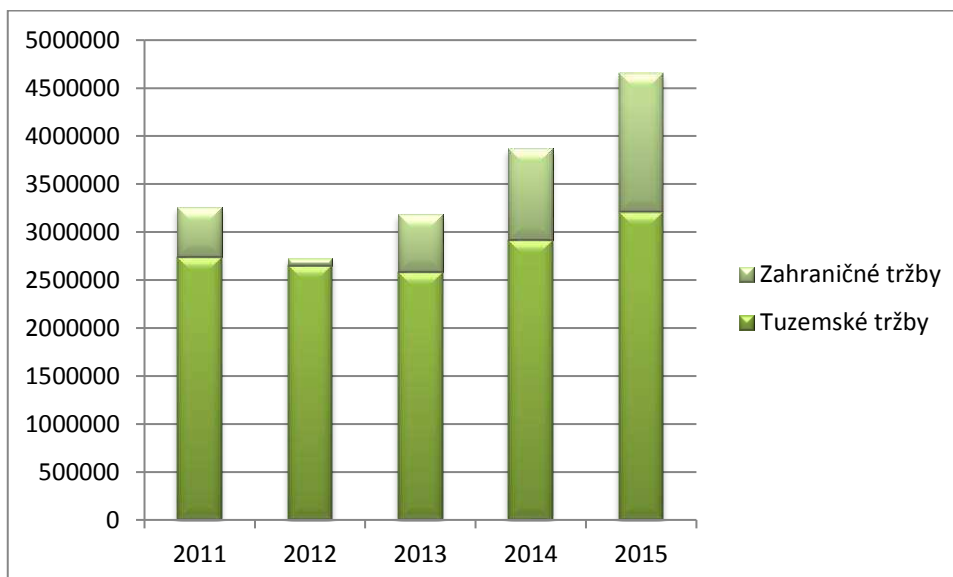
Ak uvažujeme substitúty ocele, ako materiálu spotrebúvaného vo všetkých oblastiach hospodárstva, najmä v stavebníctve, doprave, strojárstve, elektrotechnike i v domácnostiach, bolo by jej nahradenie náročné. Náročnosť vychádza vzhľadom na jej pevnosť pri jej súčasne nízkej cene, tiež jej jednoduché tvárnenie a spájanie s inými materiálmi, a v prospech jej jedinečnosti je aj zdroj surovín, pretože železo patrí k najhojnejším prvkom zemskej kôry. Súčasnou hrozbou substituovania ocele môžeme však vidieť napr. v snahe automobiliek, ktoré patria k hlavným koncovým spotrebiteľom ocelových materiálov, znižovať podiel ocele vo vyrábaných vozidlách kvôli dodržiavaniu zavedených predpisov. Tie sledujú znižovanie automobilových emisií, čo je možné znižovaním váhy vozidla a práve kvôli tomuto zámeru sa dá predpovedať, že automobilky prejdú ku zmene materiálov v autách. Do úvahy prichádza využitie hliníku, horčíku či plastu. Pri využití alternatívnych nákladov však je nutné dodať, že tieto materiály, najmä hliník, patrí k oveľa nákladnejším surovinám než je oceľ. V inom prípade by mohla byť uvažovaná hrozba vzniku nového substitútu vtedy, keby konkurent dokázal pokrokom technológií výroby kovu napr. znížiť celkové výrobné náklady, avšak si myslím, že proti tejto hrozbe by firma dokázala reagovať v krátkom čase.

Sila kupujúcich

Pre odberateľov ocelových a ďalších kovových výrobkov sú tieto produkty vo väčšine prípadov významnými a jedinečnými vstupmi do ich výrobných procesov, sú súčasťami pre zhotovenie samotných výrobných zariadení alebo sú komponentmi významných konštrukcií, a teda predstavujú významnú časť odberateľských nákladov, čo nasvedčuje o ich zvýšenej citlivosti na cenu a kvalitu dodávok. Navyše, keďže v tomto odvetví existuje mnoho firiem ponúkajúcich nie príliš diferencovaný produkt, vyjednávacía sila zákazníkov je pomerne vysoká. Spoločnosť sa preto snaží vyhovieť individuálnym požiadavkám každého kupujúceho, jej služby opracovania materiálov sú prispôsobené tomu, aby bolo možné splniť špeciálne prania a potreby zákazníka.

Zákazníkmi analyzovanej spoločnosti sú najmä spoločnosti z oblasti strojárenského a stavebníckeho priemyselného odvetvia, pričom sú to väčšinou malé a stredne veľké podniky. Spoločnosť spolupracuje s určitými odberateľmi na báze dlhodobu zmluvne uzavretej spolupráci, v prípade odberu veľkých objemov tovaru. Spoločnosť pre vytváranie nových dlhodobých partnerstiev využíva vlastných obchodných zástupcov, ktorí osobne navštevujú spoločnosti podnikajúce na Slovensku a v Česku, v prípade zahraničných spoločností je táto úloha v režii samotného konateľa spoločnosti. Forma osobnej komunikácie s potenciálnym zákazníkom je zvolená vzhľadom na široký ponúkaný sortiment a tiež na možné požadované špecifikácie od zákazníka.

Ako už bolo uvedené, pre odvetvie je charakteristický vyšší podiel tržieb zo zahraničia nad tými domácimi. V analyzovanej spoločnosti je však prevaha domácich zákazníkov.



Graf 8 Vývoj podielu domácich a zahraničných tržieb na celkových tržbách z predaja tovaru analyzovanej spoločnosti 2011- 2015

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokladov analyzovanej spoločnosti)

S výnimkou roku 2012 je v spoločnosti počas sledovaných rokov rastúca tendencia exportu do zahraničia. Avšak aj keď sa medziročne podiel tržieb od zahraničných odberateľov spoločnosti zvyšuje, na konkrétne 31,01% z celkových tržieb v roku 2015, je v porovnaní so situáciou v odvetví spoločnosť zameraná viac na domácich zákazníkov než na vývoz tovaru.

Sila dodávateľov

V súčasnosti už spomínanej svetovej nadbytočnej produkcie ocele zapríčinenej klesajúcim dopytom v Číne, sa cena tejto komodity rapídne znížila. Slovenskí dodávatelia trpeli v uplynulom roku na dumpingové ceny čínskej ocele, na čo reagovala Európska komisia zavedením dovozných ciel, avšak odberatelia oceľových zvitkov či plechov stále ušetrili náklady na ich nákupe. Aktuálne si teda svoje nákupné podmienky výrobcovia kovov môžu dovoliť vyjednávať v ich prospech a to i z pozície malej firmy akou je analyzovaná spoločnosť, pretože v prípade nespokojnosti alebo pri vzniku problémov s dodaním, si môže dovoliť zmenu svojho dodávateľa.

2.3. Analýza silných a slabých stránok

Po vykonaní analýzy vonkajšieho a vnútorného okolia podniku a po zhodnotení jeho finančnej situácie, je v tejto kapitole vypracovaná SWOT analýza na zhodnotenie silných a slabých interných stránok podniku a externých príležitostí a hrozieb so zameraním na oblasť vypracovania finančného plánu spoločnosti.

Silné stránky

- Rastúce tržby
- Rastúci objem produkcie
- Nízka fluktuácia zamestnancov
- Kvalita výroby zaručená mimo iného zdieľanými výrobnými postupmi v rámci celého konsolidovaného celku spoločnosti
- Zvyšovanie odbornosti zamestnancov internými i externými školeniami
- Široká ponuka sortimentu

Slabé stránky

- Vysoká zadlženosť
- Finančná závislosť na materskej spoločnosti
- Vysoký podiel nákladov na energie na prevádzkových nákladoch
- Dlhoročný záporný výsledok hospodárenia
- Nízke investície do nových zariadení

Príležitosti

- Plánovanie výstavby nedokončených úsekov diaľnic na Slovensku

- Zahájená výstavba automobilového závodu zahraničným investorom
- Predpovedaný rozvoj európskeho stavebníckeho priemyslu
- Zapojenie odbornej strednej školy v okolí podniku do systému duálneho vzdelávania

Hrozby

- Nestabilné ceny elektrickej energie
- Tlak na nahradenie oceľových materiálov vo výrobe kvôli dopadu na životné prostredie
- Predpovedaný nárast ceny základnej výrobnéj suroviny- ocele

2.4. Prognóza vývoja trhu

Vývoj odvetvia výroby kovov závisí na viacerých faktoroch, medzi ktoré patrí primárne vývoj hlavných konečných spotrebiteľov ocele a iných kovov, ktorými je už spomínaný stavebný, automobilový a strojársky priemysel. Medziročná zmena produkčnej aktivity týchto odvetví za rok 2015 a 2016 spolu s prognózou pre štvrťroky roku 2017 ukazuje nasledujúca Tabuľka 6.

Tabuľka 9 Medziročná zmena produkcie hlavných konečných spotrebiteľov ocele (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa EUROFER- Forecast Januar 2017)

Priemyselné odvetvie	Podiel odvetvia na celkovej spotrebe ocele (v %)	Medziročná zmena produkcie odvetvia (v %)			
		2015	2016	2017	2018
Stavebníctvo	35	1,6	1,4	2,2	2,5
Strojárstvo	14	0,1	0,4	1,3	1,8
Automobilový p.	18	7,5	5,1	2,8	1,0

Pozitívny dopad na rastúci trend produkcie týchto odvetví v predošlom roku 2016, pochádza z dopytu európskych spotrebiteľov po autách, domácich spotrebičoch a po bývaní. V tomto trende je predpovedaná výroba aj pre nadchádzajúce obdobie roku 2017. V EÚ je predpokladaný silný spotrebiteľský dopyt, avšak sa nepredpokladá rovnako aktívny investičný dopyt.

Predpoklad pozitívneho vývoja stavebného priemyslu pre strednú Európu vychádza z aktivity výstavby bytových priestorov. Medzi súčasné hlavné témy európskych krajín

patrí nepochybne imigrácia ľudí z mimoeurópskych krajín žiadajúcich v Európe o azyl, s čím bude v krátkej budúcnosti súvisieť nutná výstavba obytných budov v dôsledku predpokladanej rastúcej populácie. Okrem tejto udalosti môžeme predpokladať stavebnú aktivitu tiež v dôsledku pokračujúcich nízkych úrokových mier, rastúcich disponibilných príjmov a tiež aktuálne ľahký prístup k financovaniu nehnuteľností hypotekárnymi úvermi. Tieto faktory navyše pravdepodobne vyvolajú záujem aj u medzinárodných investorov vo výstavbe iných než bytových nehnuteľností.

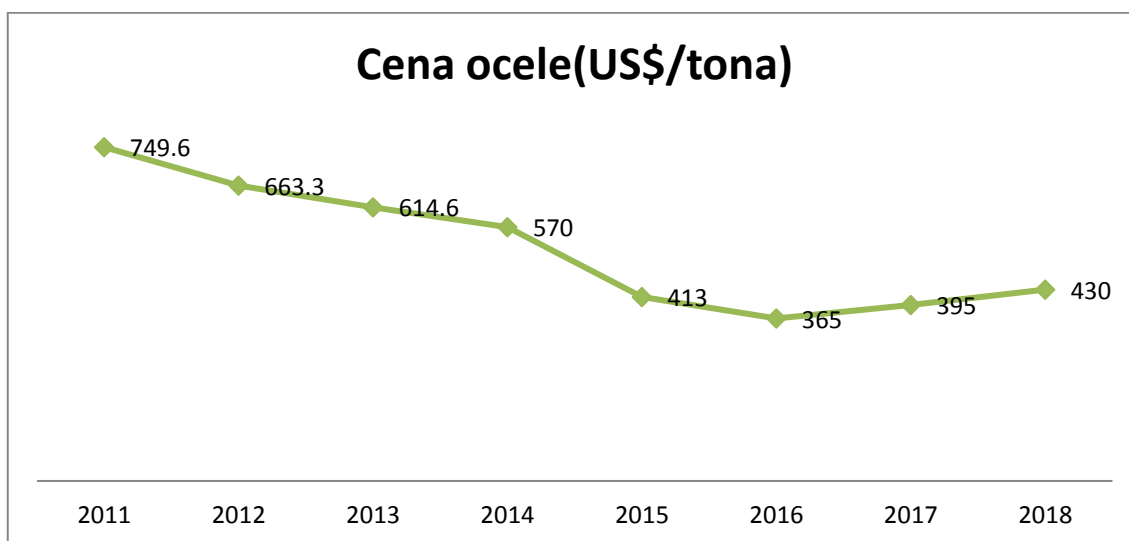
Dopyt v automobilovom priemysle ťaží z trvalého hospodárskeho oživenia EÚ a s ním súvisiaceho nárastu prepravných potrieb ľudí. Táto výroba zaznamenala podstatný rast na začiatku roku 2016, pričom tento trend bol sledovaný i v ďalších štvrtrokoch a v poslednom kvartáli bol nárast celkového výstupu automobilového výstupu 2,4%ntný. Podobný rastúci trend sa predpokladá aj pre rok 2017, vzhľadom na expandujúcu politiku EÚ a tiež vplyvom nízkych nákladov na pohonné hmoty. Výhľad priaznivého vývoja pre výrobcov automobilov vychádza tiež z rastúcich miezd, lepších podmienok na trhu práce a takisto z nízkych úrokových mier avšak obmedzenie tohto trendu bude vychádzať z obmedzení exportu automobilov z EÚ.

Iba skromné medziročné nárasty v roku 2015 v strojárskom priemysle Európy boli zapríčinené nízkou ziskovou maržou, nedostatočnými dôkazmi o zlepšení využitia kapacít ako i o raste zisku pre blízku budúcnosť, navyše nepriaznivé podmienky medzinárodného obchodu dopĺňali tiež zvýšené ekonomické a politické neistoty jednotlivých krajín EÚ. Pre začiatkové obdobie roku 2017 sú vyhliadky potláčané negatívnym vplyvom odchodu Británie z EÚ, spôsobujúcim všeobecnú nedôveru v obchod v rámci EÚ. Neistota scenára odchodu preto radšej zmierňuje predpoklady zlepšenia pre obchod všeobecne, napriek tomu, že výmenný kurz eura sa očakáva podporný pre exportne zamerané podniky (Economic and Steel Market Outlook 2017-2018).

Prognóza vývoja ceny ocele

Ako už je v práci spomenuté, cena ocele je výsledkom trhového dopytu a ponuky a v súčasnosti má na cenu tejto suroviny veľký vplyv produkcia Číny a priemyselné potreby tejto krajiny. Za posledné 2 roky lacný dovoz nadbytočnej ocele produkovanej v Číne mal negatívne dopady na iných jej svetových producentov. Pre spoločnosti v pozícii spotrebiteľov ocele bola táto situácia naopak pozitívna, avšak nízke ceny sa

odrážali aj na kvalite suroviny. Od aktuálneho roku 2017 je predpovedaná redukcia produkcie čínskej ocele o 20%, čo bude mať za následok nárast jej ceny trvajúci až do roku 2020.



Graf 9 Grafické vyjadrenie vývoja ceny ocele od roku 2014 a prognóza pre rok 2017 a 2018
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.gensteel.com)

Tabuľka 10 Vývoj ceny ocele od roku 2014 a jej prognóza pre rok 2017 a 2018 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.gensteel.com)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cena ocele(US\$/tona)	749,6	663,3	614,6	570	413	365	395	430

2.5. Finančná analýza podniku

Analýza finančnej situácie podniku začína horizontálnou a vertikálnou analýzou položiek súvah a výkazov zisku a strát spoločnosti. od roku 2011. Po nej nasledujú výpočty pomerových ukazovateľov, porovnané s hodnotami týchto ukazovateľov u 3 konkurenčných firiem . Na ich základe je vypracované hodnotenie finančného zdravia podniku pomocou Altmanovho modelu.

2.5.1. Absolútne ukazovatele

V tejto podkapitole práce je spracovaná analýza súvahy a výkazu zisku a strát spoločnosti za obdobie rokov 2011 až 2015.

Vertikálna analýza aktív

Prostredníctvom vertikálnej analýzy položiek aktív sú v nasledujúcej tabuľke uvedené percentuálne podiely jednotlivých položiek aktív na celkových aktívach.

Tabuľka 11 Vertikálna analýza položiek aktív (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Vybrané položky aktív/pasív	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %
AKTÍVA	100%	100%	100%	100%	100%
Dlhodobý majetok	75,85%	69,71%	63,97%	58,74%	53,47%
Dlhodobý hmotný maj.	75,85%	69,71%	63,97%	58,74%	53,47%
Obežné aktíva	24,07%	30,14%	35,91%	41,16%	46,37%
Zásoby	13,02%	21,40%	26,64%	26,40%	29,80%
<i>Tovar</i>	0,00%	21,34%	26,51%	26,35%	29,40%
<i>Materiál</i>	13,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlhodobé pohľadávky	3,99%	2,47%	2,09%	2,02%	0,95%
Krátkodobé pohľadávky	7,02%	6,26%	7,15%	12,70%	15,57%
<i>Pohľadávky z obch. styku</i>	7,02%	6,20%	7,13%	12,69%	15,36%
Finančné účty	0,04%	0,01%	0,03%	0,05%	0,06%
Časové rozlíšenie	0,08%	0,14%	0,12%	0,10%	0,17%

Spoločnosť neeviduje iný dlhodobý majetok než **dlhodobý hmotný majetok**, a jeho hodnota tvorí viac ako polovicu celkových aktív v každom sledovanom roku, pričom sa tento podiel medziročne znižuje v približne rovnakom tempe.

Naopak, podiel **obežných aktív** sa medziročne zvyšuje a v roku 2015 tvorí takmer polovicu z celkových aktív. Najväčší podiel z obežných aktív majú každoročne narastajúce zásoby, a okrem roku 2011 sú to len zásoby tovaru. Rastúci podiel je taktiež v krátkodobých pohľadávkach, ktoré sú tvorené takmer celou hodnotou pohľadávkami z obchodného styku. Iba veľmi malú časť z celkových aktív tvoria finančné účty, pozostávajúce z hotovosti v pokladnici, a tento fakt svedčí o tom, že spoločnosť nemá dostatok likvidných prostriedkov.

Horizontálna analýza aktív

Ďalšia tabuľka poskytuje pohľad na medziročné zmeny majetkových položiek súvahy v absolútnom i percentuálnom vyjadrení.

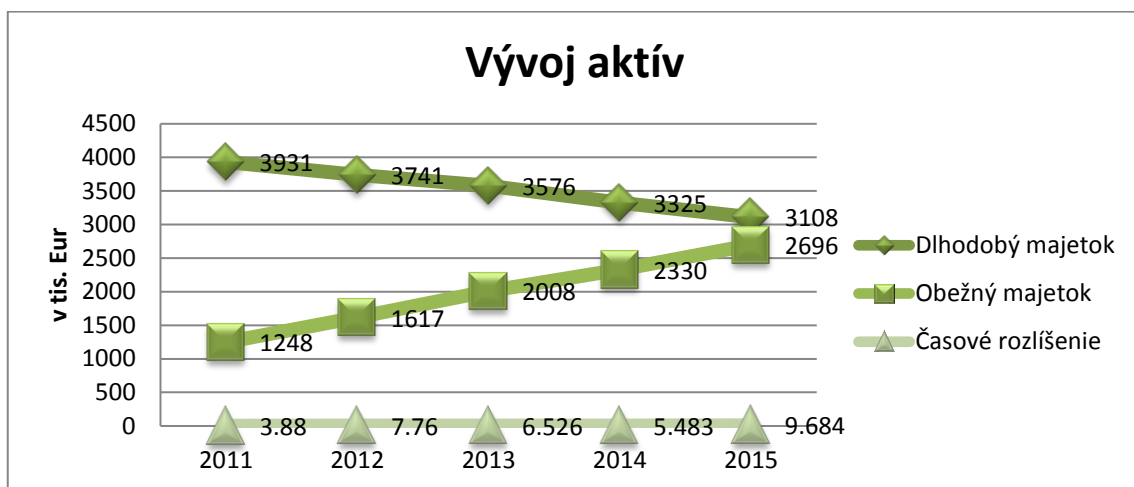
Tabuľka 12 Horizontálna analýza položiek aktív (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)

ROK	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
Zmena	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %
AKTÍVA	182 164	1,03%	224 658	4,19%	69 887	1,25%	153 418	2,71%
Dlhodobý majetok	-191 170	-4,86%	-164 409	-4,4%	-251 264	-7,0%	-216 707	-6,5%
Dlhodobý hmotný maj.	-190 836	-4,85%	-164 409	-4,4%	-251 264	-7,0%	-216 707	-6,5%
Obežné aktíva	369 462	1,30%	390 301	24,13%	322 194	16,05%	365 924	15,71%
Zásoby	472 957	170,06%	341 267	29,00%	4 909	0,03%	237 979	15%
Dlhodobé pohľadávky	-73 950	-35,77%	-15 930	-12,0%	-2 693	-2,3%	-59 183	-51,8%
Krátkodobé pohľadávky	-28 309	7,78%	63 783	18,9%	319 342	79,9%	186 065	25,9%
Finančné účty	-1236	62,20%	1 181	157%	636	32,9%	1 063	41,4%
Časové rozlíšenie	3 872	199,59%	-1 234	-15,9%	-1 043	-16,0%	4 201	76,6%

Aktíva spoločnosti sú z roka na rok rastúce a ich priemerný nárast je 2,3%. Hodnota **dlhodobého majetku** vo všetkých rokoch klesá, z čoho možno usúdiť, že v týchto rokoch spoločnosť neinvestovala do jeho obnovy. Avšak v tejto analýze nemožno zachytiť nákup samostatných hnuiteľných vecí počas roka, ktorých nákupná cena nepresahuje sumu odpisov stavieb a ostatného hmotného majetku. Vo firme v roku 2013 boli nakúpené 2 nákladné vozidlá, a v roku 2014 ďalšie nákladné auto. Ako posledná investícia do výrobného zariadenia, bola uskutočnená v roku 2008, konkrétne do prístroja na laserové a autogénne rezanie, ktorých ekonomická životnosť je odhadovaná na 15 rokov.

Z položiek **obežných aktív** každoročne klesala iba položka dlhodobých pohľadávok, ktorá od roku 2011 klesla v súhrne takmer tretinu, konkrétne o 74,5%, čoho príčinou je najmä zníženie ich hodnoty vytvorením opravných položiek k pohľadávkam po lehote ich splatnosti. Naopak, za vysoko rastúcu položku možno označiť krátkodobé pohľadávky, na ktorých sa takmer 100%ntným podielom podieľajú pohľadávky z obchodného styku čo naznačuje rastúcu obchodnú aktivitu firmy. Hneď v prvej sledovanej medzioročnej zmene je zaznamenaný výrazný nárast zásob, ktorý v ďalších rokoch bol miernejší, v roku 2014 iba minimálny. A keďže tržby spoločnosti sú z väčšiny časti tvorené práve predaným tovarom, je potrebná tvorba jeho zásob

pochopiteľná. Krátkodobý finančný majetok je tvorený v plnej výške hotovosťou v pokladnici a jeho vývoj je kolísavý.



Graf 10 Vývoj vybraných položiek aktív (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Vertikálna analýza pasív

To, aký veľký podiel tvorili jednotlivé položky pasív z ich celkovej hodnoty uvádza vertikálna analýza pasív.

Tabuľka 13 Vertikálna analýza položiek pasív (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Vybrané položky aktív/pasív	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %
PASÍVA	100%	100%	100%	100%	100%
<u>Vlastný kapitál</u>	8,68%	12,71%	-1,13%	4,93%	14,77%
Základné imanie	38,58%	37,27%	35,78%	35,33%	34,40%
Kapitálové fondy	38,58%	55,91%	53,66%	70,67%	86,00%
VH min. rokov	-58,09%	-66,16%	-77,24%	-89,45%	-98,41%
VH bežného roku	-10,39%	-14,31%	-13,34%	-11,62%	-7,23%
<u>Cudzie zdroje</u>	91,32%	87,29%	101,13%	95,07%	85,23%
Rezervy	0,24%	0,14%	0,17%	0,23%	0,34%
Dlhodobé záväzky	79,35%	67,22%	87,51%	86,10%	75,47%
<i>Dlhodobé záväzky voči materskej spoločnosti</i>	<i>75,24%</i>	<i>63,36%</i>	<i>82,28%</i>	<i>81,27%</i>	<i>72,24%</i>
Krátkodobé záväzky	5,01%	7,00%	4,70%	6,21%	8,16%
<i>Záväzky z obch. styku</i>	<i>2,66%</i>	<i>4,40%</i>	<i>3,13%</i>	<i>4,11%</i>	<i>7,16%</i>
<i>Ostatné záv. v rámci konsolidovaného celku</i>	<i>0,79%</i>	<i>1,71%</i>	<i>0,45%</i>	<i>1,35%</i>	<i>0,05%</i>
Bankové úvery	6,72%	12,93%	8,75%	2,54%	1,26%
Časové rozlíšenie	0%	0%	0%	0%	0%

Z analýzy je zrejmé, že spoločnosť je financovaná prevažne z **cudzích zdrojov**, ktoré sa každoročne väčšinovým podielom podieľajú na tvorbe celkových pasív. Úplne najväčšou časťou sa na pasívach podieľajú dlhodobé záväzky voči materskej spoločnosti v každom roku, s výnimkou roku 2015, kedy majú najväčší podiel kapitálové fondy. V celom období spoločnosť nezaznamenáva žiadne krátkodobé finančné výpomoci.

Na zmeny vo **vlastnom kapitále** má nepochybne najvýznamnejší vplyv každoročný záporný výsledok hospodárenia bežného roku a tiež jeho prevedenia do položky neuhradenej straty minulých rokov, ktorá navyšuje záporný podiel výsledku hospodárenia minulých rokov na celkových aktívach.

Časové rozlíšenie pasív nebolo evidované v žiadnom zo sledovaných rokov.

Horizontálna analýza pasív

Aké medziročné zmeny v položkách pasív boli zaznamenané v sledovanom období ukazuje nasledujúca tabuľka horizontálnej analýzy pasív.

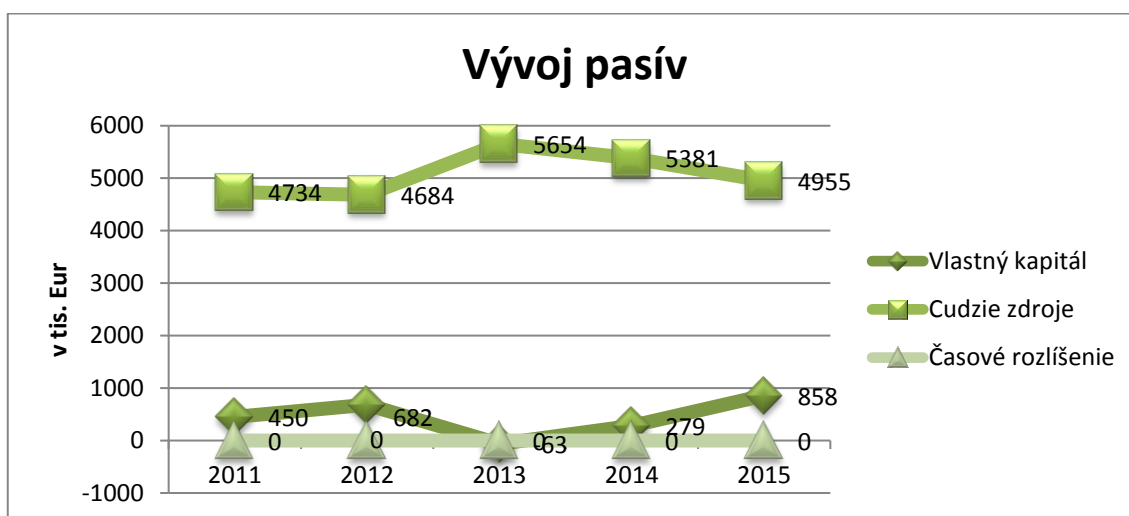
Tabuľka 14 Horizontálna analýza položiek pasív (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)

ROK	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
Zmena	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %
PASÍVA	182 164	1,04%	224 658	4,19%	69 887	1,25%	153 418	2,71%
Vlastný kapitál	232 201	51,60%	-745 584	-109,3%	342 336	339,59%	579 515	207,79%
Základné imanie	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Kapitálové fondy	1 000 000	150%	0	0	1 000 000	33,30%	1 000 000	25%
Fondy zo zisku	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VH min. rokov	-538 725	-17,78%	-767 799	-21,60%	-745 584	-17,30%	-657 664	-12,90%
VH bežného roku	-229 074	-42,52%	22 215	2,89%	87 920	11,79%	237 179	36,06%
Cudzie zdroje	-50 037	-1,06%	970 242	20,72%	-272 449	-4,82%	-426 097	-7,92%
Rezervy	-4 958	-39,88%	2 106	28%	3 177	33,20%	7 289	57,10%
Dlhodobé záväzky	-506 684	-12,32%	1 285 581	35,60%	-18 760	-0,38%	-486 001	-9,97%
Krátkodobé záväzky	115 873	44,63%	-112 526	-29,97%	88 427	33,60%	122 996	35%
Bankové úvery	345 732	99,27%	-204 919	-29,53%	-345 293	-70,60%	-70 381	-48,95%
Časové rozlíšenie	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Vlastný kapitál počas sledovaných rokov zaznamenal vysoko kolísavé tendencie, pričom v roku 2013 bol až v mínusových hodnotách, konkrétne to bolo -63,4 tis. Eur, keď oproti predchádzajúcemu roku klesol o 745,6 tis. Eur. Nasledujúcim rokom došlo k jeho významnému nárastu s rovnakým vývojom aj pre rok 2015. Základné imanie je pre všetky roky v rovnakej výške 2mil. Eur. Kapitálové fondy boli navyšované v roku 2012, v roku 2013 ostali na rovnakej úrovni, a v ďalších dvoch rokoch došlo k ich navýšeniu o rovnakú čiastku 1 mil. Eur. Keďže spoločnosť vykazovala za všetky roky záporný výsledok hospodárenia, nedošlo k tvorbe fondov zo zisku. Čo možno považovať za pozitívny vývoj pri dlhoročnom vykazovaní straty je, že po 42,5%ntnom zvýšení straty v druhom sledovanom roku 2012, sa jej výška každoročne znižuje. V roku 2013 bolo zníženie nevýrazné iba o 2,9% , každým ďalším rokom však bol tento rozdiel podstatnejší. Rokom 2014 sa znížila strata o 11,79% a v poslednom sledovanom roku to bolo o 36,06%, i keď výška straty je stále pomerne vysoká -420,5 tis. Eur. Spoločnosť prevádza celú stratu do neuhradenej straty minulých rokov, čo vysvetľuje každoročné zvýšenie zápornej hodnoty položky výsledku hospodárenia minulých rokov. **Cudzie zdroje** spoločnosti sú medziročne znižované, s výnimkou druhej sledovanej medziročnej zmeny v roku 2013, kedy ich výška narástla o 20,72%, čoho príčinou bolo najmä navýšenie dlhodobých záväzkov voči materskej spoločnosti o 1,2 mil. Eur..

Vývoj krátkodobých závazkov je medziročne v kolísavom trende, čo môže byť spôsobené tým, že spoločnosť nespôsobuje s dodávateľmi na základe dlhodobých zmluvne uzavretých partnerstiev ale dodávateľov vyberá podľa aktuálnych potrieb a podmienok. V roku 2012, po získaní bankového úveru, je jeho hodnota medziročne znižovaná a to v dôsledku splácania kontokorentného úveru a jeho ďalšieho nezvyšovania.

Grafické zobrazenie vývoja položiek pasív v členení na vlastný kapitál, cudzie zdroje a časové rozlíšenie zobrazuje nasledujúci graf 5.



Graf 10 Vývoj vybraných položiek aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)

Vertikálna analýza výkazu zisku a strát

Ktoré položky a v akej výške tvorili celkové výnosy vidíme v nasledujúcej vertikálnej analýze vybraných položiek výkazu zisku a strát.

Tabuľka 15 Vertikálna analýza položiek výkazu zisku a strát (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Vybrané položky výkazu zisku a strát	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %	Podiel v %
Celkové výnosy	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	83,06%	0,31%	1,87%	1,59%	0,00%
Tržby z predaja tovaru	13,88%	95,30%	93,19%	92,25%	92,89%
Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu	1,36%	1,97%	2,89%	2,67%	1,63%
Náklady na hosp. činnosť	113,60%	120,38%	115,54%	111,90%	105,38%
Náklady na obstaranie predaného tovaru	12,90%	83,30%	80,35%	78,31%	76,00%
Spotreba materiálu a energií	70,97%	3,37%	3,97%	2,95%	3,22%
Služby	7,24%	9,20%	9,57%	8,39%	6,97%
Osobné náklady	11,30%	14,02%	13,81%	12,63%	10,55%
Mzdové náklady	6,39%	8,00%	7,44%	6,36%	6,39%
Sociálne náklady	2,22%	2,95%	3,28%	2,89%	2,63%
Pridaná hodnota	5,84%	-0,16%	1,29%	4,38%	7,10%
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	-14,99%	-21,49%	-16,86%	-14,11%	-7,58%
VH z finančnej činnosti	-3,86%	-3,08%	-2,36%	-2,16%	-1,28%
VH z bežnej činnosti	-16,03%	-26,93%	-22,27%	-15,95%	-8,39%
Daň z príjmu	-2,82%	2,36%	3,05%	-0,32%	-0,46%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	-18,85%	-24,57%	-19,22%	-16,27%	-8,86%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-16,03%	-26,93%	-22,27%	-15,95%	-8,39%

Počas celého obdobia od roku 2011 tvorili najväčší podiel celkových výnosov náklady na hospodársku činnosť v podniku, a najmä konkrétne náklady na obstaranie predaného tovaru a druhou najväčšou nákladovou položkou boli osobné náklady. Podiel na výnosoch oboch týchto nákladov sa však od roku 2012 zmenšoval, i keď ich absolútna hodnota sa ročne navyšovala. Z tržbových položiek zaznamenali najvyšší podiel na celkových výnosoch tržby z predaja tovaru. V prvom sledovanom roku tvorili väčší

podiel tržby za vlastné výrobky spoločnosti, ktoré však po tomto roku výrazne klesli a v roku 2015 neboli vykazované vôbec. Vedenie firmy uviedlo, že po zavedení nového účtovného systému spoločnosť prešla na iný spôsob účtovania tržieb a z tohto dôvodu vykazuje už len tržby za predaný tovar. Od roku 2012 sa teda najväčšou hodnotou, každým rokom takmer 95%ntnou, na podnikových celkových výnosoch podieľali tržby z predaja tovaru. Prevyšujúce náklady na hospodársku činnosti spôsobili každým rokom výraznú vykazovanú stratu avšak vývoj je od roku 2012 v pozitívnom trende.

Horizontálna analýza výkazu zisku a strát

Medziročné porovnanie zmien položiek výkazu zisku a strát počas obdobia od roku 2011 je v absolútnom i percentuálnom vyjadrení zaznamenané v Tabuľke 15.

Tabuľka 16 Horizontálna analýza vybraných položiek Výkazu zisku a strát (Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)

ROK	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
Zmena	tis. Eur	%	tis. Eur	%	tis. Eur	%	tis. Eur	%
Výnosy z hospodárskej činnosti	-510 181	-15,1%	497 915	17,62%	775 557	21,86%	885 244	21,49%
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	-2 782 763	-99,86%	316 026	13,3%	539 265	5,21%	-65 774	-100,00%
Tržby z predaja tovaru	2 250 064	482,25%	403 791	14,9%	683 796	21,91%	848 918	22,32%
Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu	10 344	22,63%	40 888	73,0%	13 161	13,58%	-28 677	-26,05%
Náklady na hospodársku činnosť	-386 453	-11,12%	437 301	12,74%	745 907	19,28%	664 253	14,39%
Náklady na obstaranie predaného tovaru	1 941 003	447,86%	316 026	13,31%	539 265	20,04%	577 618	17,88%
Spotreba materiálu a energií	-2289076	-99,58%	37 067	13,70%	-11154	-8,39%	39 368	32,31%
Osobné náklady	19 985	1,05%	62 680	15,68%	58 568	12,67%	7 795	15%
Mzdové náklady	13 577	6,33%	20 892	9,16%	13 435	5,39%	57 795	22,02%
Sociálne náklady	9656	12,96%	25686	30,53%	9552	8,70%	12338	10,33%
Služby	19 017	1,08%	58 238	22,20%	313257	7,87%	3527	10,20%
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	-11 135	-4,18%	4 450	1,74%	3 022	1,16%	4 281	1,63%
VH z hospodárskej činnosti	-108 749	-21,59%	48 136	7,85%	-17 404	-2,96%	202 198	34,70%
Pridaná hodnota	-200 885	102,32%	47 760	1048%	137 585	318,40%	174 932	96,75%
Nákladové úroky	-39 143	-34,06%	-9 948	13,13%	9 240	14,04%	-19 294	-25,70%
Náklady na finančnú činnosť	-41 892	-32,30%	-8 613	-9,81%	9 950	12,56%	-25 052	-28,10%
VH z finančnej činnosti	41869	32,28%	8646	9,85%	-9933	-12,55%	25003	28,06%
VH z bežnej činnosti po zdanení/ VH za účtovné obdobie po zdanení	-229 074	-42,52%	22 215	2,90%	87 920	11,70%	237 179	36,06%

Po prvom sledovanom medziročnom poklese výnosov z hospodárskej činnosti o 15,1%, došlo v každom sledovanom roku k ich zvyšovaniu priemerne o 20,3% ročne.

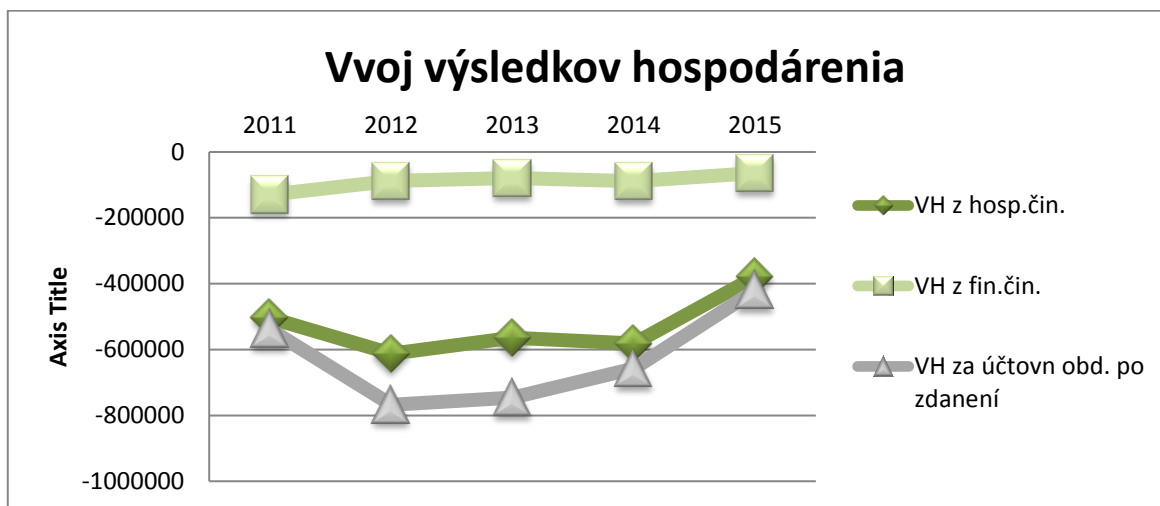
Spoločnosť generuje každoročne vyšší objem tržieb z predaja tovaru v porovnaní s rokom predchádzajúcim, pričom každoročne je tento rast vyšší, avšak veľmi výrazné a kolísavé medziročné zmeny nastali u tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb, ktoré spoločnosť generovala vo výraznom objeme v roku 2011, a v ďalších rokoch 2012, 2013 a 2014 sa ich objem znižoval až po ich nulovú hodnotu v roku 2015, čoho príčinou je zmena vykazovania tržieb po zavedení nového účtovného systému vo firme. Každoročne spoločnosť generuje i tržby z predaja dlhodobého majetku, ich trend je však veľmi kolísavý a ide prevažne o predaj nákladných a osobných automobilov.

Náklady na hospodársku činnosť takisto s výnimkou roku 2012 medziročne rástli, avšak pomalším tempom než tržby. V roku 2012 bol oproti roku 2011 zaznamenaný veľmi výrazný pokles až o 2,3 mil. Eur nákladovej položky spotreby materiálu a energií, na druhej strane však došlo k 448%ntnému nárastu nákladov súvisiacich s obstarávaním predávaného tovaru. Osobné náklady sa v roku 2012 v porovnaní s rokom 2011 zvýšili iba minimálne, avšak v každom ďalšom roku je to nárast výraznejší. Najväčší podiel na tejto zmene má nárast mzdových a sociálnych nákladov a to i napriek tomu, že sa počet zamestnancov nijak výrazne nemenil. Vzhľadom na prevyšujúce náklady na hospodársku činnosť v porovnaní s výnosmi z hospodárskej činnosti, je **výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti** v každom roku záporný, pričom v roku 2012 sa tento záporný výsledok ešte znížil o necelých 22%, v nasledujúcich rokoch to však bol každoročne nárast a v poslednej sledovanej medziročnej zmene sa tento výsledok hospodárenia zvýšil najvýraznejšie za obdobie a to konkrétne o 34,7% na hodnotu – 380 tis. Eur.

Vývoj **pridanej hodnoty** spoločnosti v roku 2012 nebol priaznivý, keďže jej hodnota sa pohybovala v záporných číslach. Naopak, kladnú hodnotu zaznamenala hneď v nasledujúcom roku, keď vzrástla o 1048%, a vo výraznom rastúcom trende pokračovala i ďalšie roky.

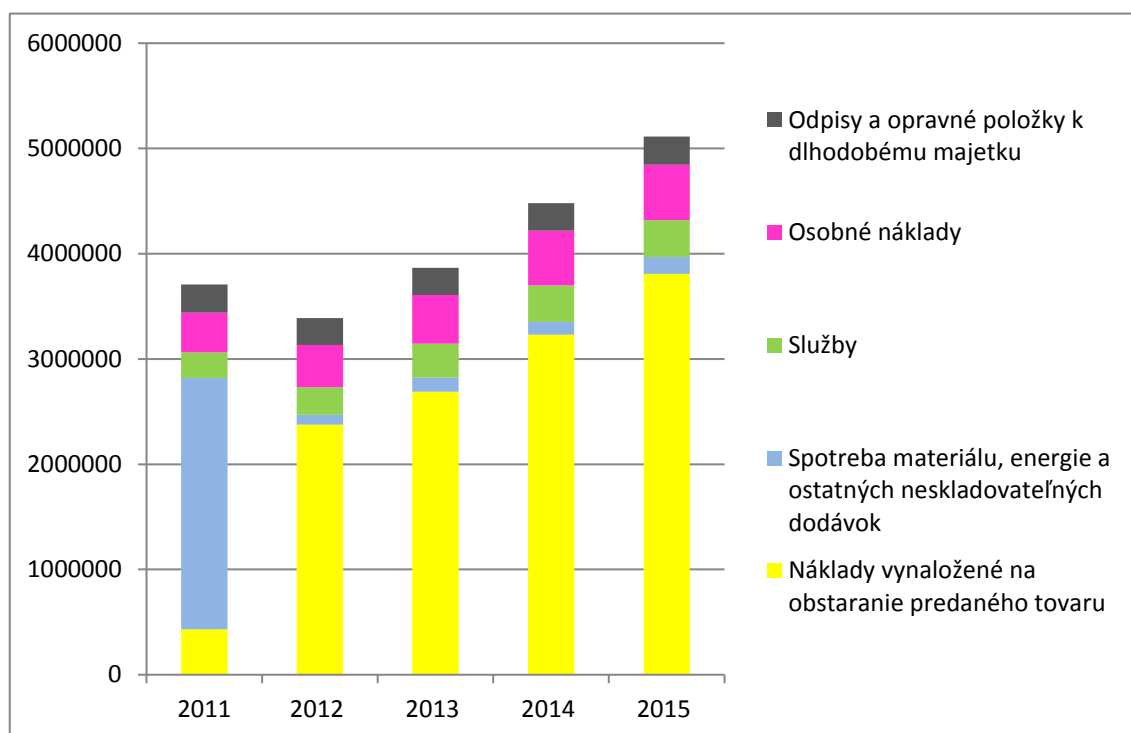
Porovnaním vývoja nákladových úrokov a VH z finančnej činnosti môžeme vidieť, že nepravidelné zmeny **výsledku hospodárenia z finančnej činnosti** v každom roku z viac ako 90% ovplyvňuje práve vývoj nákladových úrokov a nákladových úrokov pre prepojené osoby prevyšujúcimi nad minimálnymi kurzovými ziskami. Tieto klesali každým rokom s výnimkou roku 2014, keď ich hodnota v porovnaní s rokom predchádzajúcim vzrástla o 14%.

Tak ako výsledky hospodárenia z hospodárskej činnosti a z finančnej činnosti, i samotný **výsledok hospodárenia za účtovné obdobie** sa pohybuje v záporných hodnotách v každom sledovanom roku, pričom v prvej sledovanej zmene medzi rokmi je táto strata prehĺbená o 42,5%, no v každom ďalších rokoch sa strata zmiernuje a v poslednej sledovanej medziročnej zmene sa zníži o viac než 36% na však stále vysokú zápornú hodnotu -420,5 tis. Eur. Za týmto vývojom stojí hlavne znižujúci sa prevyšujúci podiel hospodárskych nákladov nad celkovými výnosmi podniku.



Graf 11 Vývoj prevádzkového VH, VH z finančnej činnosti a VH za účtovné obdobie po zdanení
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Podiel druhov nákladov na celkových nákladoch na hospodársku činnosť je zachytený v nasledujúcom grafe.



Graf 12 Podiel vybraných druhov nákladov na nákladoch na hospodársku činnosť (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Okrem prvého sledovaného roku 2011 je štruktúra nákladov v každom roku veľmi podobná. Najväčší podiel na celkových nákladoch tvoria náklady na obstaranie predaného tovaru, ktorých objem i podiel na nákladoch z roka na rok rastie, v roku 2015 znamenajú tieto náklady až 72%tnú časť všetkých nákladov potrebných na hospodárenie podniku. Na vysoký objem týchto nákladov majú okrem vysokého predaja tovaru nepochybne nemalý vplyv taktiež uskutočňované predaje dlhodobého majetku v každom roku. Podiel nákladovej položky spotreby materiálu energie a ostatných neskladovateľných dodávok na celkových nákladoch k hospodárskej činnosti bol v roku 2011 viac ako 62%ntný, v každom ďalšom sledovanom roku to bol stabilný, iba minimálny, priemerne 2,9%ntný podiel. Objem osobných nákladov sa síce ročne zvyšuje avšak ich podiel na hospodárskych nákladoch je takmer nemenný, v priemernej výške podielu 10% každým rokom. Položku odpisov a opravných položiek k dlhodobému hmotnému a nehmotnému majetku môžeme takisto považovať za stabilne sa vyvíjajúcu, pričom od roku 2012 sa priemerne 6,2%ntným znižuje podiel týchto nákladov na celkových nákladoch na hospodársku činnosť podniku.

2.5.2. Pomerové ukazovatele

Pre analýzu pomerových ukazovateľov boli vyhodnotené ukazovatele analyzovanej spoločnosti a troch konkurenčných firiem predstavených v predošlých kapitolách práce. Z verejne dostupných zdrojov bolo možné zistiť odvetvový priemer hodnôt iba v niektorých ukazovateľoch, a taktiež pre 2 z konkurenčných firiem boli k dispozícii informácie o jej hospodárení až od roku 2012.

Ukazovatele likvidity

Pre zhodnotenie potenciálne likvidných prostriedkov, ktoré má spoločnosť k dispozícii sú vypočítané nasledujúce ukazovatele likvidity.

Tabuľka 17 Analýza likvidity (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností)

Ukazovatele likvidity	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita					
Analyzovaná spoločnosť	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01
FeroMAX	1,37	0,91	0,76	0,49	1,64
PMR		0,1	0,27	0,22	0,31
ESNASA SLOVENSKO		0,52	2,32	0,01	0,07
Pohotovú likvidita					
Analyzovaná spoločnosť	2,56	1,97	2,08	2,17	2,84
FeroMAX	2,21	1,25	1,97	2,38	2,03
PMR		0,72	0,89	0,85	1,05
ESNASA SLOVENSKO		1,28	2,98	0,23	0,72
Bežná likvidita					
Analyzovaná spoločnosť	4,81	4,31	7,63	6,63	5,68
FeroMAX	3,2	2,61	2,74	2,98	3,6
PMR		0,99	1,15	1,15	1,28
ESNASA SLOVENSKO		1,79	3,57	0,37	1,02

Okamžitá likvidita vypovedá o schopnosti podniku splatiť práve splatné záväzky. Keďže vo všetkých rokoch je tento ukazovateľ u vybranej firmy na veľmi nízkej hodnote, v roku 2012 až na nulovej hodnote, spoločnosť by nebola schopná splatiť záväzky zo súčasných finančných prostriedkov, ak by došlo k ich plateniu v daný okamih. V tomto ukazovateli je spoločnosť na najhoršej pozícii zo sledovaných avšak pri spoločnostiach pôsobiacich v rámci konsolidovaných celkov je bežné, že jednotlivé pobočky nezadržiavajú príliš vysokú hotovosť, ale tá je odčerpávaná na jednotný účet slúžiaci práve na zbavovanie podniku nepotrebné hotovosti.

Pri výpočtoch ukazovateľa **pohotovej likvidity** je z obežných aktív vylúčená položka zásob z dôvodu časovej náročnosti ich premeny na peniaze. Pre zachovanie pohotovej likvidity podniku, by jej hodnoty mali byť vyššie ako 1. Toto kritérium spĺňajú všetky spoločnosti okrem konkurenckej firmy PMR, ktorej hodnota pohotovej likvidity bola akceptovateľná iba v roku 2015 a s najvyššou hodnotou tohto ukazovateľa je s výnimkou roku 2014 práve analyzovaná kovospracujúca spoločnosť.

Ukazovatele **bežnej likvidity** podávajú informácie o tom, koľkokrát by bol podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov v prípade, že by došlo k premene všetkých obežných aktív na finančnú hotovosť. Hodnota i tohto ukazovateľa likvidity je najvyššia u vybranej spoločnosti a rozdiel oproti konkurenckým podnikom je v každom roku výrazný, preto možno spoločnosť označiť z analyzovaných firiem za najlikvidnejšiu. Významný rozdiel medzi ukazovateľmi pohotovej a bežnej likvidity v jednotlivých rokoch upozorňuje na už rozoberanú existenciu vysokých objemov podnikových zásob.

Ukazovatele zadlženosti

Analýza zadlženosti podáva pohľad na riziko, ktoré podnik podstupuje pri danom pomere cudzieho a vlastného financovania.

Tabuľka 18 Analýza zadlženosti (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtových výkazov spoločností)

Ukazovateľ zadlženosti	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadlženosť					
Analyzovaná spoločnosť	91,3%	87,3%	101,1%	95,1%	85,2%
FeroMAX	27,34%	33,52%	33,52%	30,12%	25,49%
PMR		96,50%	98,70%	65,96%	68,03%
ESNASA SLOVENSKO		11,76%	60,47%	74,03%	65,59%
Dlhodobá zadlženosť					
Analyzovaná spoločnosť	86,31%	80,29%	96,43%	88,86%	77,07%
FeroMAX	24,64%	0,42%	0,47%	0,40%	0,80%
PMR		2,17%	2,38%	9,68%	14,74%
ESNASA SLOVENSKO		0,17%	54,15%	41,86%	40,92%
Bežná zadlženosť					
Analyzovaná spoločnosť	5,01%	7,00%	4,70%	6,21%	8,16%
FeroMAX	2,70%	33,10%	33,05%	29,72%	24,70%
PMR		94,33%	96,32%	56,28%	53,29%
ESNASA SLOVENSKO		11,59%	6,33%	32,18%	24,67%

Podľa hodnôt ukazovateľa **celkovej zadlženosti** sa analyzovaná spoločnosť spomedzi všetkých týchto firiem javí ako najviac zadlžená v posledných 3 sledovaných rokoch, avšak je nutné doplniť, že dlhodobé záväzky má spoločnosť iba voči svojej materskej spoločnosti a podiel týchto záväzkov na celkových cudzích zdrojoch spoločnosti je v každom roku viac než 82%ntný. Dlhodobé zdroje kryjú najväčšiu časť podnikových aktív práve u našej vybranej firmy a ukazovateľ **dlhodobej zadlženosti** sa teda pohybuje v každom roku vo vysokej hodnote. Naopak, iba veľmi malé dlhodobé zdroje využívala spoločnosť PMR. Pri porovnaní **bežnej zadlženosti** bolo zistené, že daná spoločnosť dosahovala, naopak, najlepších výsledkov, čo potvrdzuje jej nízky objem krátkodobých záväzkov v pomere k celkovým aktívam. U analyzovanej spoločnosti je to najmenší podiel aktív financovaných krátkodobými zdrojmi v každom roku, i keď medziročne hodnota tohto ukazovateľa narastá. U spoločnosti PMR je jeho hodnota počas celého obdobia vysoká, prevyšujúca 90%ntnú hodnotu v 2 sledovaných rokoch, i keď medziročne výrazne klesá.

Ukazovatele rentability

Analýzou ukazovateľov rentability dostáva podnik informácie o efektívnosti využitia vloženého kapitálu, preto čiastkovým cieľom spoločností je zvyšovanie výnosnosti majetku a kapitálu.

Tabuľka 19 Analýza rentability (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností a podľa Štatistického úradu SR)

Ukazovatele rentability	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktív ROA					
Analyzovaná spoločnosť	-10,39%	-14,31%	-13,34%	-11,62%	-7,23%
FeroMAX	1,37%	1,65%	2,49%	1,83%	8,88%
PMR		0,01%	-0,04%	-0,05%	0,03%
ESNASA SLOVENSKO		-37,41%	-26,41%	-19,41%	-14,04%
Rentabilita vlastného kapitálu ROE					
Analyzovaná spoločnosť	-119,37%	-112,56%	-1175,18%	-235,81%	-48,98%
FeroMAX	0,84%	1,02%	1,24%	0,84%	3,92%
PMR		-4,05%	-292,72%	-17,18%	10,96%
ESNASA SLOVENSKO		-42,390%	-66,80%	-74,75%	-40,82%
Rentabilita vloženého kapitálu ROI					
Analyzovaná spoločnosť	-10,94%	-15,39%	-14,00%	-12,39%	-7,88%
FeroMAX	1,41%	2,49%	3,69%	2,61%	11,79%
PMR		-2,50%	-103,51%	-12,85%	7,48%
ESNASA SLOVENSKO		-42,31%	-18,97%	-28,62%	-99,02%
Rentabilita tržieb ROS					
Analyzovaná spoločnosť	-16,53%	-28,17%	-23,42%	-16,99%	-9,04%
FeroMAX	0,84%	1,02%	1,24%	0,82%	3,84%
PMR		-0,10%	-2,27%	-4,19%	2,95%
ESNASA SLOVENSKO		-24,47%	-10,17%	-6,58%	-2,54%
Odvetvie NACE 259		-4,10%	-3,27	-2,55	-2,46%

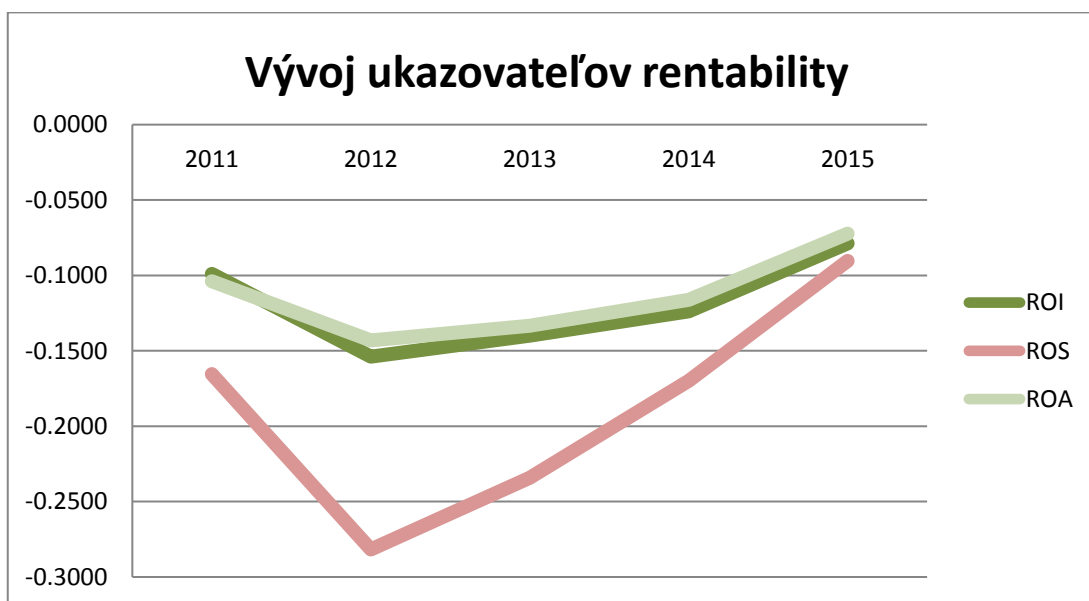
Keďže v každom roku spoločnosť bola v hlbokkej strate, nebola rentabilná a preto v ani jednom sledovanom roku nie je u žiadneho ukazovateľa vybranej analyzovanej firmy dosiahnutý kladný výsledok. Z analyzovaných konkurentov vykazoval v rokoch 2013 a 2014 kladný výsledok hospodárenia iba firma FerroMAX, avšak ani u tejto spoločnosti nebola do roku 2014 ziskovosť aktív privysoká, až do roku 2015, kedy činila takmer 9%. Dvojnásobne nižšiu rentabilitu aktív, v porovnaní s analyzovanou firmou, vykazovala každým rokom spoločnosť ESNASA Slovensko, a to aj napriek tomu, že strata tejto firmy bola o polovicu nižšia než strata analyzovanej spoločnosti. V rokoch 2012, 2013 a 2014 generovali záporný výsledok hospodárenia všetky sledované firmy, iba spoločnosť FerroMAX, s.r.o zaznamenala VH kladný.

Ziskovosť vlastného kapitálu bola nízka v každej sledovanej spoločnosti, avšak najnižšia v každom roku bola u vybranej firmy.

Výsledkovou hodnotou ukazovateľa **rentability celkového vloženého kapitálu** bola analyzovaná spoločnosť zaradená ako druhá najlepšia v oblasti tejto ziskovosti, pričom jediná konkurenčná firma ESNASA Slovensko sa v zápornom vývoji z roka na rok zhoršovala.

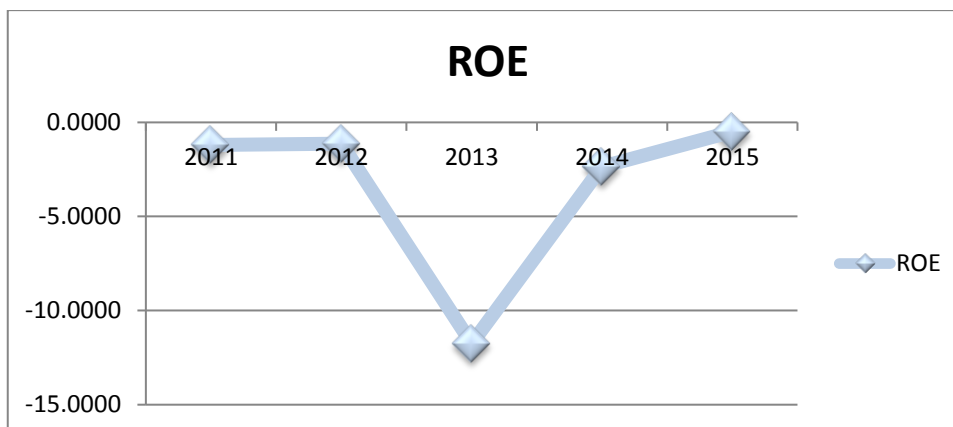
Čo sa týka ukazovateľa **rentability tržieb**, boli zistené priemerné hodnoty ukazovateľa pre odvetvie NACE 259, ktoré boli v každom analyzovanom roku záporné tak ako aj v analyzovanej spoločnosti a u konkurentov PMR a ESNASA Slovensko. V porovnaní s hodnotami ROS pre odvetvie i s hodnotami konkurentov, je ziskovosť na tržbách vybranej spoločnosti výrazne nižšia v každom zo sledovaných rokov ale jej vývojový trend kopíruje vývoj rentability tržieb celého odvetvia v každoročnom raste hodnoty.

Situácia v spoločnosti, ktorú analyzujeme, nie je uspokojivá v žiadnom zo sledovaných rokov, avšak všetky ukazovatele rentability u analyzovanej spoločnosti mali v sledovanom 5 ročnom období takmer rovnaký vývoj, keď po roku 2011 výrazne klesli, a od roku 2013 sa vyvíjali v pozitívnom trende smerom ku kladným hodnotám, tak ako to vidíme v nasledujúcich grafoch vývoja ukazovateľov rentabilit.



Graf 13 Vývoj ukazovateľov rentability ROA, ROI, ROS, ROCE (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pre ukazovateľ rentability vlastného kapitálu je vytvorený samostatný graf z dôvodu lepšej viditeľnosti zmien.



Graf 14 Vývoj ukazovateľa rentability ROE (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ukazovatele aktivity

O tom, ako efektívne analyzovaná spoločnosť a jej konkurenti využívajú svoje aktíva, podáva obraz analýza ukazovateľov aktivity a to tým, že do vzájomných vzťahov sú prevedené jednotlivé zložky majetku s tržbami.

Analýza aktivity

Tabuľka 20 Analýza aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností)

Ukazovatele aktivity	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat fixných aktív					
Analyzovaná spoločnosť	0,83	0,73	0,89	1,16	1,50
FeroMAX	11,85	13,68	18,19	19,19	20,73
PMR		1,49	1,68	1,18	1,18
ESNASA SLOVENSKO		0,19	0,34	0,34	0,74
Odvetvie NACE 259	0,89	0,91	0,88	1,03	1,23
Obrat celkových aktív					
Analyzovaná spoločnosť	0,63	0,51	0,57	0,68	0,80
FeroMAX	1,60	1,60	2,00	2,20	2,30
PMR		1,20	1,20	1,30	1,30
ESNASA SLOVENSKO		0,20	0,30	0,30	0,60
Doba obratu zásob (dni)					
Analyzovaná spoločnosť	74,59	151,65	168,45	139,00	134,02
FeroMAX	38,01	48,70	38,29	39,54	30,14
PMR		38,35	52,42	51,18	37,43
ESNASA SLOVENSKO		140,05	52,41	51,42	48,67
Doba splatnosti pohľadávok (dni)					
Analyzovaná spoločnosť	40,22	44,35	45,19	66,87	70,01
FeroMAX	70,40	79,30	76,80	80,50	46,00
PMR		111,70	107,90	97,40	110,80
ESNASA SLOVENSKO		207,70	57,80	77,00	96,80

Doba splatnosti záväzkov (dni)					
Analyzovaná spoločnosť	28,69	49,60	29,74	32,69	36,70
FeroMAX	59,50	75,20	58,20	47,90	38,40
PMR		179,30	173,10	154,00	150,40
ESNASA SLOVENSKO		273,10	87,70	351,60	149,50

Ukazovateľ **obratu fixných aktív** nevykazoval v prvých sledovaných rokoch vysoké hodnoty avšak z roka na rok zvyšoval, a v roku 2014 sa dostal nad hodnotu 1, čo je odporúčaná hranica. Táto situácia s menšími rozdielmi hodnôt odpovedala situácii v celom odvetví. Priemernú hodnotu pre dané odvetvie dokonca v posledných dvoch rokoch analyzovaná spoločnosť prevýšila. Vývoj potvrdzuje to, že firma príliš nezvyšovala počas sledovaného obdobia dlhodobý majetok. Z konkurenckých firiem boli v lepšej pozícii obratu stálych aktív firma FeroMAX a firma PMR, posledná analyzovaná spoločnosť ESNASA Slovensko sa v ani jednom sledovanom roku nedostala nad odporúčanú hodnotu 1.

Ukazovateľ **obratu celkových aktív** poukazuje na efektívnosť využitia stálych i obežných aktív, a jeho odporúčaná hodnota je od 1,6 do 3, čo daná spoločnosť nespĺňa v žiadnom roku obdobia, i keď sa hodnoty tohto ukazovateľa medziročne zvyšovali vplyvom podstatného rastu tržieb. Rovnako ako u obratu fixných aktív, je i obrat všetkých majetkových položiek spoločnosti najvyšší v spoločnosti FeroMAX a najnižší v ESNASA Slovensko.

Najhoršiu pozíciu obsadila analyzovaná spoločnosť pri porovnávaní **doby viazanosti zásob** v podniku. Za sledované obdobie je to v priemere až 133 dní, pričom u konkurentov, u ktorých sa doba obratu zásob medziročne znižovala, je to doba výrazne nižšia. Po roku 2011 pričinením zvýšenia podnikových zásob bol u analyzovanej spoločnosti tento ukazovateľ až zdvojnásobený, v ďalších rokoch 2014 a 2015 sa ukazovateľ postupne znižoval i keď stále nie je doba, počas ktorej sú zásoby v podniku viazané, vyhovujúca.

V **rýchlosti inkasovania pohľadávok** v roku 2014 bola analyzovaná spoločnosť naopak v najlepšej pozícii a tak isto svoje záväzky uhrádza spomedzi konkurentov najrýchlejšie, čo hovorí o jej dobrej platobnej morálke.

Doba splatnosti pohľadávok, čo predstavuje dobu od vystavenia faktúry po jej inkasovanie, je v spoločnosti okolo 53 dní, a okrem posledného sledovaného roku to

bola najnižšia doba spomedzi všetkých analyzovaných firiem. Nepriaznivým javom však je každoročný nárast tejto doby, v roku 2014 je to nárast až o 21 dní, čo môže byť spôsobené nedostatočnou prevenciou v oblasti riadenia pohľadávok, keďže v tomto roku došlo k navýšeniu krátkodobých pohľadávok z obchodného styku o 80%. U konkurentov došlo taktiež k rastu počtu dní čakajúcich na inkasovanie peňazí od odberateľov, s výnimkou v roku 2015, keď sa spoločnosti FeroMAX podarilo znížiť túto dobu až o 35 dní.

Pohľad na vývoj **doby splatnosti záväzkov** je ovplyvnený vývojom splatnosti pohľadávok, keďže spoločnosť by mala k financovaniu svojich záväzkov využívať práve krátkodobé pohľadávky. Tento pomer spĺňala vybraná spoločnosť iba v roku 2012, keď doba splatnosti záväzkov bola o 5 dní dlhšia než doba splatnosti pohľadávok. V ďalšom roku však došlo ku skráteniu doby splatnosti záväzkov v súvislosti s poklesom ich objemu o takmer 30%. Od tohto zníženia je doba, za ktorú spoločnosť plní svoje záväzky takmer o polovicu kratšia než je počet dní, ktoré čaká na inkaso pohľadávok, z čoho možno posúdiť dobrú platobnú morálku spoločnosti. Konkurenské firmy FeroMAX a PMR každým rokom znižovali dobu splatnosti svojich záväzkov, avšak keďže doba splatnosti pohľadávok bola naopak predlžovaná, dochádza taktiež nevyužívajú k splácaniu svojich záväzkov peniaze inkasované od odberateľov. Najhoršiu platobnú morálku má podľa analýzy spoločnosť ESNASA Slovensko, u ktorej sa počet dní splatnosti záväzkov v roku 2014 vyšplhal až na 352 dní.

2.5.3. Altmanov model

Pre zhodnotenie finančnej situácie podniku je vypočítané Z skóre podľa Altmanovho modelu, na základe ktorého sú spoločnosti rozdelené do 3 skupín vzhľadom na ich finančnú stabilitu.

Tabuľka 21 Vývoj Z skóre (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Z skóre	-0,087	-0,309	-0,301	-0,228	0,043

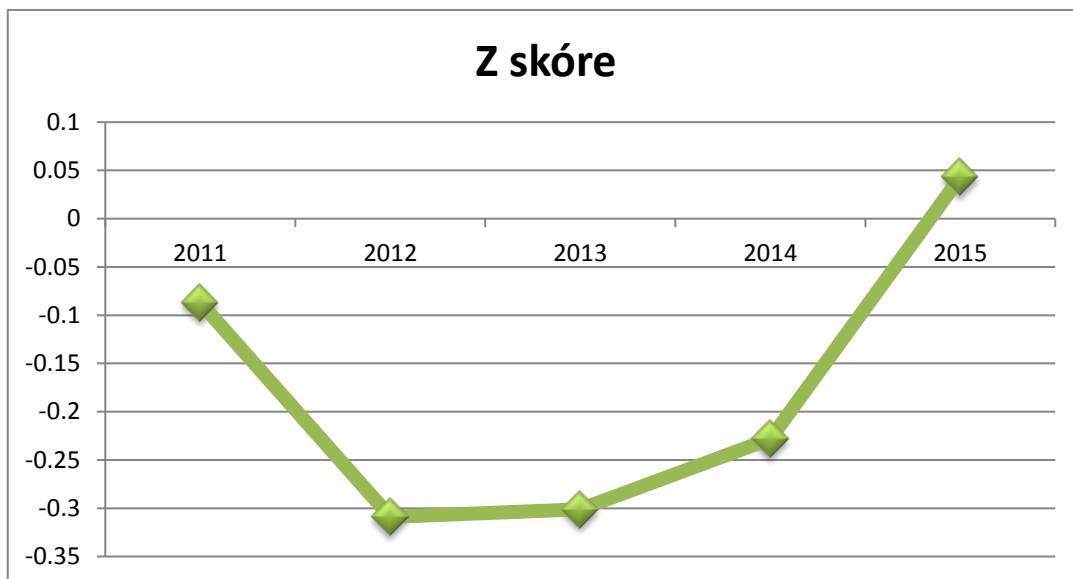
Podľa výsledku tohto skóre vybraný podnik spadá do skupiny podnikov so zlou finančnou situáciou počas každého roku od sledovania.

Tabuľka 22 Premenné vzorca Altmanovho modelu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2011	2012	2013	2014	2015
X1= ČPK/majetok	0,191	0,231	0,312	0,350	0,382
X2= neuhradená strata/ majetok	-0,685	-0,805	-0,906	-1,011	-1,056
X3= EBIT/ kapitál	-0,100	-0,116	-0,103	-0,105	-0,067
X4= vlastné imanie/celkové dlhy	0,095	0,146	-0,011	0,052	0,173
X5= tržby/majetok	0,629	0,508	0,569	0,684	0,800

Ako vidíme už na výsledkoch čiastkových analýz finančnej analýzy podniku, je finančná situácia napriek vysokým tržbám a ich každoročnému relatívne vysokému nárastu ovplyvnená najmä hlbokou stratou v posledných 5 rokoch jeho podnikania. Výsledné Z skóre najviac negatívne ovplyvňuje zvyšujúca sa záporná hodnota podielu neuhradenej straty a majetku, keďže spoločnosť presúva stratu bežného roku do výsledku hospodárenia minulých rokov. Naopak, pozitívny dopad na celkový výsledok má rastúci čistý pracovný kapitál a teda i jeho podiel na celkový majetok.

Avšak vo všetkých sledovaných častiach analýzy bol zistený medziročný pozitívny vývoj, taktiež vypočítané skóre finančnej stability podniku sa zo záporných čísel v roku 2015 preklenulo do čísel kladných, i keď stále táto hodnota zaraďuje spoločnosť do skupiny podnikov s finančnými ťažkosťami.



Graf 15 Grafické zobrazenie vývoja Z skóre (Vlastné spracovanie)

2.5.4. Zhodnotenie finančnej analýzy

Spoločnosť pôsobí v odvetví, ktoré je kapitálovo náročné a vyžaduje potrebné vybavenie technológiami, strojmi a zariadeniami. Aby bola konkurencieschopná, je nutné toto vybavenie modernizovať a obnovovať, čo vyžaduje finančné zdroje, ktoré analyzovaná spoločnosť získava vo veľkom podiele od svojej materskej firmy. To spôsobuje, že spoločnosť je podľa analýz hodnotená ako vysoko zadlžená. Ďalším dôležitým faktorom pri pôsobení v sektore kovovýroby je vysoká nákladovosť v závislosti na spotrebe energie a na nestálej cene základnej vstupnej suroviny- ocele. I keď spoločnosť vykazovala každým rokom rastúce tržby, jej náklady rástli rýchlejším tempom a to spôsobovalo jej každoročnú hospodársku stratu, a i keď sa od roku 2012 postupne znižovala, jej záporná hodnota v poslednom sledovanom roku je stále vysoká. Za pozitívne možno považovať to, že firma sa od roku 2012 pohybovala pozitívnym smerom v ukazovateľoch hodnotiacich ziskovosť vložených prostriedkov, taktiež ju môžeme zhodnotiť ako likvidnú, i napriek tomu, že podľa analýzy okamžitej likvidity bol zistený nedostatok najlikvidnejších prostriedkov, to však súvisí s odčerpávaním týchto prostriedkov na účet v rámci konsolidovaného celku. Taktiež ako kladné možno zhodnotiť dobrú platobnú morálku spoločnosti vzhľadom na nízku dobu splatnosti svojich záväzkov, avšak keďže doba inkasovania pohľadávok od odberateľov je výrazne vyššia, je na druhej strane negatívne pre nutnosť financovania chodu spoločnosti inými prostriedkami než prijatými obchodnými úvermi od dodávateľov.

3 Návrh finančného plánu

3.1. Stanovenie cieľov pre finančný plán

Stanovenie cieľov spoločnosti na nasledujúce 4 roky vychádzajú z výsledkov prevedených analýz a sú rozdelené do niekoľkých oblastí.

— Tržby

Od roku 2012 do posledného sledovaného roku 2015 generovala analyzovaná spoločnosť rastúce tržby a v tomto trende by spoločnosť chcela pokračovať. Vedenie spoločnosti nemá jasne stanovený objem tržieb, ktorých by malo byť v nadchádzajúcich rokoch dosiahnuté, cieľom je dodržať ich doterajšiu rastúcu tendenciu na úrovni 15%.

— Výsledok hospodárenia

Spoločnosť každým rokom vykazovala záporný výsledok hospodárenia, ktorého výsledok sa z roka na rok zlepšoval a cieľom vedenia spoločnosti je v tomto pozitívnom vývoji pokračovať. Cieľom je dosiahnutie kladného výsledku hospodárenia v strednodobom horizonte, teda do 5 rokov.

— Udržanie platobnej schopnosti podniku

Pre zvýšenie konkurencieschopnosti a k úspore nákladov na energie spoločnosť plánuje investície do obnovy dlhodobého hmotného majetku. Cieľom spoločnosti je pri týchto plánovaných rozširovacích investíciách udržanie firmy v chode, umožňovať jej kontinuálnu výrobu, nákup a predaj, a teda udržať s rastúcimi tržbami kladný pracovný kapitál.

3.2. Prognóza tržieb

Vo finančnom pláne na nasledujúce štvorročné obdobie budú prognózované tržby z predaja tovaru, keďže spoločnosť od zavedenia nového softwarového systému v roku 2012 prešla na nový spôsob účtovania výnosov a tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb od toho roku predstavujú iba necelé 1,1% celkových tržieb. Preto budú tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb v pláne ponechané v tomto podiele. Tržby z predaja dlhodobého majetku, ktoré v každom analyzovanom roku tvorili menej ako

3%, a ktorých vývoj nie jednoznačne predpovedateľný, nebudú v prognóze tržieb zahrnuté.

Východiskom pre prognózu tržieb spoločnosti bolo vypracovanie prognóz tržieb pre odvetvie SK NACE 25- Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení, do ktorého svojou hlavnou činnosťou spoločnosť spadá.

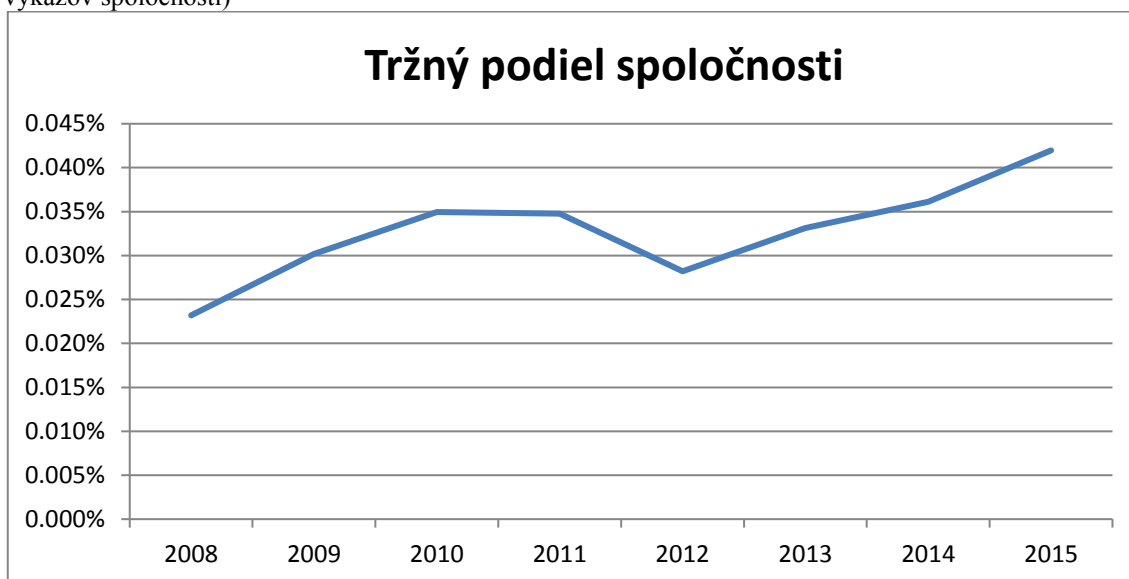
Prognóza tržieb pre odvetvie vychádzala zo závislosti vývoja tržieb odvetvia od roku 2008 do roku 2015 na vývoji HDP v bežných cenách. Okrem tejto závislosti bola zisťovaná závislosť vývoja tohto proexportne zameraného trhu na vývoji vývozu tovarov a služieb, taktiež na miere inflácie a na raste reálneho HDP. Závislosť bola zisťovaná pomocou Pearsonovho korelačného koeficientu, a jeho najvyššia hodnota bola zistená práve u korelácie tržieb odvetvia s hodnotou HDP v bežných cenách.

Tabuľka 23 Pearsonov korelačný koeficient (Zdroj: Vlastné spracovanie)

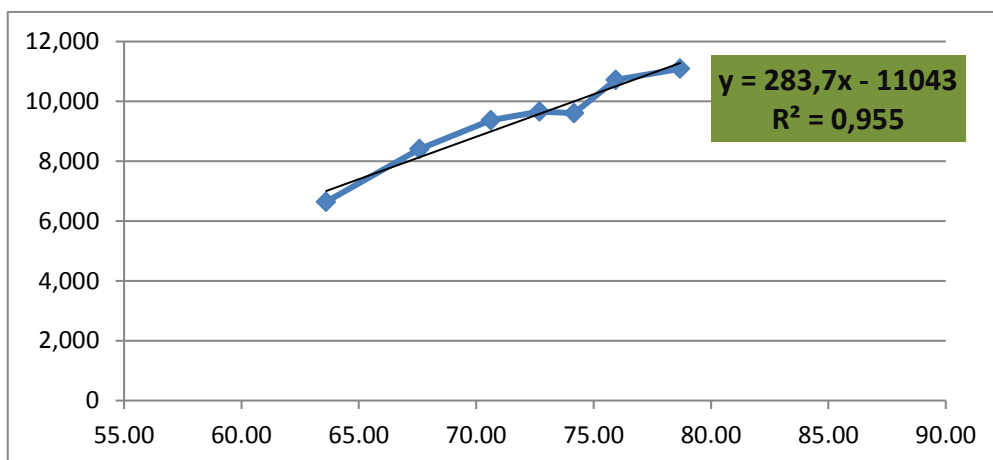
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Pearsonov korelačný koeficient
Tržby trhu (mld. Eur)	10,2	6,6	8,4	9,4	9,7	9,6	10,7	11,1	
Export tovaru a služieb (mld. Eur)	48,1	40,8	51,6	60,1	66,5	69,6	69,7	73,6	0,77937
HDP v bežných cenách (mld. Eur)	67,3	63,6	67,6	70,6	72,7	74,2	75,9	78,7	0,83888
Inflácia (deflátor HDP)	3,9	0,9	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1	-0,3	0,03233
rast reálneho HDP	6,4	-5,7	2,0	0,8	1,8	0,9	2,3	3,0	0,80262

Po roku 2008 došlo k výraznému až 35%ntnému poklesu tržieb v odvetví výroby kovových konštrukcií vplyvom celosvetovej krízy. Po tomto roku bolo priemerné medziročné zvyšovanie tržieb na tomto trhu 8,91%. Trend vývoja tržieb spoločnosti odpovedal vývoju tržieb celého odvetvia, výnimkou bol rok 2012, keď klesli tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb o 99% a po tomto roku sa orientovala spoločnosť prioritne na predaj tovaru.

Tabuľka 24 Vývoj tržného podielu spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných výkazov spoločnosti)



Na základe prevedeného testovania závislosti doterajšieho vývoja trhu s HDP od roku 2009 do roku 2015 bol stanovený lineárny trend pre predpoveď priemerného rastu trhu 9,48% a odvodená bola funkcia $y = 283,7x - 11043$, v ktorej nezávislá premenná x predstavuje HDP v bežných cenách a závislou premennou y sú tržby odvetvia.



Graf 16 Vývoj tržieb odvetvia (Zdroj: vlastné spracovanie)

Z testovania bol vylúčený rok 2008, pretože v tomto roku boli vykazované extrémne hodnoty z dôvodu vypuknutia ekonomickej krízy naprieč všetkými odvetviami v roku 2009. Z tohto dôvodu je preto i nasledujúca prognóza tržieb podniku vychádza z údajov z obdobia rokov 2009 až 2015.

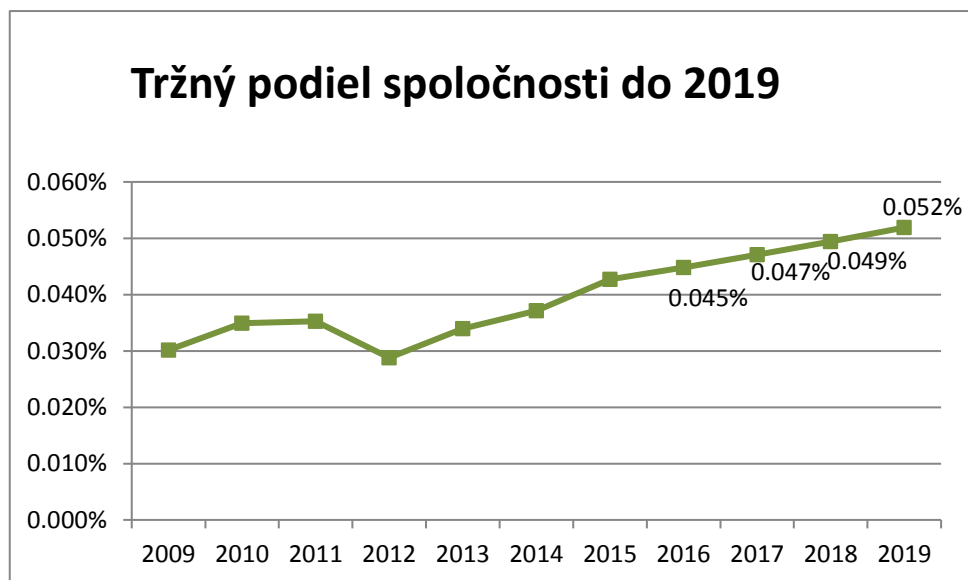
Na základe zvoleného lineárneho trendu boli podľa prognózy vývoja HDP dopočítané tržby odvetvia. Tržný podiel spoločnosti za sledované obdobie rástol priemerne

5,43%ntným tempom a optimistická prognóza predpokladá taktiež jeho lineárny vývoj pre nadchádzajúce obdobie 4 rokov. Po priemernom 5%ntnom raste tržného podielu spoločnosti bola dopočítaná prognóza pre tržby spoločnosti do roku 2019.

Tabuľka 25 Optimistická prognóza tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie)

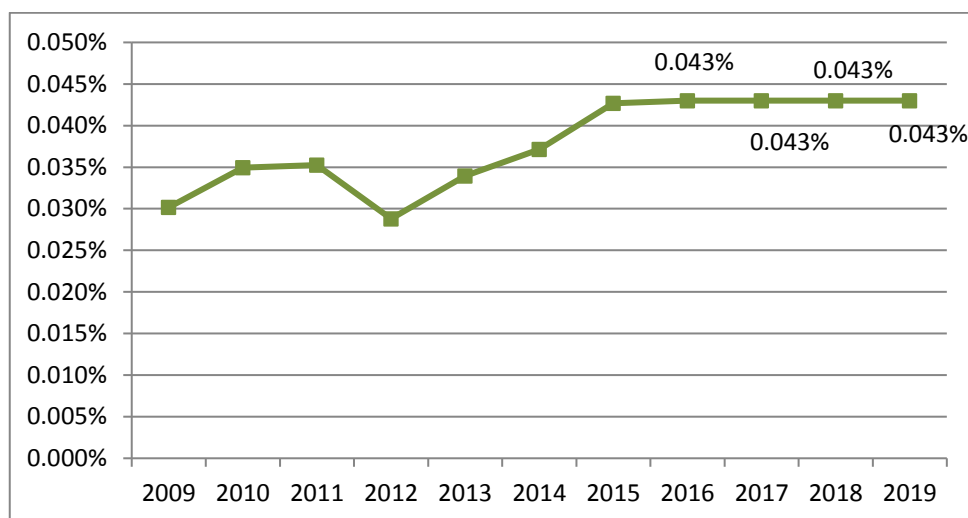
Rok	Relevantný trh- výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení (v tis. Eur)	Rast trhu	Tržný podiel spoločnosti	Tržby spoločnosti (v tis. Eur)	Tempo rastu tržieb spoločnosti
2009	6 643 822		0,030%	2 005	
2010	8409197	26,57%	0,035%	2 938	46,55%
2011	9 374 935	11,48%	0,035%	3 304	12,46%
2012	9 658 387	3,02%	0,029%	2 781	-15,81%
2013	9 664 445	0,06%	0,034%	3 280	17,92%
2014	10 715 737	10,88%	0,037%	3 980	21,35%
2015	11 088 268	3,48%	0,043%	4 735	18,96%
2016	11 939 858	7,68%	0,045%	5 353	13,06%
2017	12 952 446	8,48%	0,047%	6 097	13,90%
2018	14 305 879	10,45%	0,049%	7 071	15,97%
2019	15 929 230	11,35%	0,052%	8 267	16,91%

Pri 4,84%ntnom prognózovanom raste HDP do roku 2019, sa odhaduje 9,48%ntný nárast trhu a 14,94 %ntný nárast tržieb analyzovanej spoločnosti .



Graf 17 Optimistická prognóza vývoja tržného podielu spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pesimistická prognóza uvažuje udržanie tržného podielu spoločnosti, pri súčasnom lineárnom raste trhu, na rovnakej úrovni ako v roku 2015.



Graf 18 Pesimistická prognóza vývoja tržného podielu spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tržný podiel teda oproti roku 2015 ostáva nezmenený vo výške 0,043%, a rast tržieb je pre túto verziu prognózovaný v 10,1%ntnom tempe.

Tabuľka 26 Pesimistická prognóza tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rok	Relevantný trh- výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení (v tis. Eur)	Rast trhu	Tržný podiel spoločnosti	Tržby spoločnosti (v tis. Eur)	Zmena tržieb spoločnosti
2009	6 643 822		0,030%	2 005	
2010	8409197	26,57%	0,035%	2 938	46,55%
2011	9 374 935	11,48%	0,035%	3 304	12,46%
2012	9 658 387	3,02%	0,029%	2 781	-15,81%
2013	9 664 445	0,06%	0,034%	3 280	17,92%
2014	10 715 737	10,88%	0,037%	3 980	21,35%
2015	11 088 268	3,48%	0,043%	4 735	18,96%
2016	11 939 858	7,68%	0,043%	5 134	8,44%
2017	12 952 446	8,48%	0,043%	5 570	8,48%
2018	14 305 879	10,45%	0,043%	6 152	10,45%
2019	15 929 230	11,35%	0,043%	6 850	11,35%

3.3. Predpoklady finančného plánu

Optimistická a pesimistická prognóza tržieb tvoria základ pre vytvorenie finančného plánu analyzovanej spoločnosti

Tabuľka 27 Optimistická a pesimistická prognóza tržieb z predaja tovaru (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Tržby z predaja tovaru	
	Optimistická prognóza	Pesimistická prognóza
2016	5 353 091	5 134 139
2017	6 097 426	5 569 552
2018	7 071 290	6 151 528
2019	8 267 385	6 849 569

Položky, ktoré sa menia v závislosti na tržbách, sú prognózované s využitím metódy percentuálneho podielu na tržbách. Bola určená priemerná hodnota tohto podielu za predchádzajúce sledované obdobie od roku 2011 a táto hodnota bola následne využitá pre plánovanie položiek v účtovných výkazoch.

Tabuľka 28 Percentuálne podiely na tržbách jednotlivých položiek (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Percentuálny podiel na tržbách	2011	2012	2013	2014	2015	Priemer
Tržby z predaja vlastných výrobkov	5,98	0,003	0,02	0,017	0,00	0,010
Náklady na obstaranie predaného tovaru	0,131	0,833	0,803	0,783	0,760	0,795
Spotreba materiálu a energie	0,722	0,034	0,041	0,031	0,034	0,035
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	0,000	0,001	0,001	-0,001	0,004	0,001
Služby	0,074	0,094	0,098	0,087	0,074	0,085
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	0,003	0,011	0,008	0,014	0,030	0,013
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0,010	0,008	0,008	0,021	0,020	0,014
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ostatné náklady na finančnú činnosť	0,004	0,005	0,004	0,002	0,003	0,004

Pri výpočte priemeru percentuálneho podielu na tržbách položky nákladov na obstaranie predaného tovaru, a spotreby materiálu a energie, ako aj tržby z predaja vlastných

výrobkov, sa extrémne hodnoty z roku 2011 vynechali, kvôli už spomínanej zavedenej zmene spôsobu účtovania a po tomto roku spoločnosť generovala z majoritnej časti len tržby za predaj tovaru.

Položky zásob, pohľadávok a záväzkov z obchodného styku boli plánované pomocou metódy doby obratu. Rovnako ako pri predchádzajúcej metóde sa vychádzalo z priemernej hodnoty doby obratu položiek za obdobie rokov 2011- 2015, s výnimkou doby obratu tovaru, pri ktorej bola vynechaná nulová hodnota z roku 2011, práve kvôli novej orientácii spoločnosti na iný druh tržieb po tomto roku. Položka materiálu bola evidovaná počas sledovaného obdobia iba v roku 2011, a preto sa pri plánoch uvažuje jeho hodnota nulová.

Tabuľka 29 Doba obratu jednotlivých položiek (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Doba obratu (k denným tržbám)	2011	2012	2013	2014	2015	Priemer
DO materiálu	74,537	0,000	0,000	0,000	0,000	14,907
DO nedokončenej výroby a polotovarov	0,000	0,269	0,774	0,223	1,752	0,755
DO tovaru	0,000	148,235	162,694	134,931	129,960	143,955
DO pohľadávok z obch. styku	39,666	43,044	43,779	64,962	67,889	51,868
DO záväzkov z obch. styku	15,036	30,579	19,207	21,068	31,662	23,510

Investičný plán

Vzhľadom na rastúci prognózovaný zahraničný i súkromný dopyt v odvetví, na každoročne rastúce tržby pomerne vysokým tempom a pre udržanie tejto fázy rastu podniku, vedenie spoločnosti plánuje na nasledujúce 4 ročné obdobie rozvojové investície do neobežného majetku.

Tabuľka 30 Plán investícií analyzovanej spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných informácií spoločnosti)

ROK	Investícia	Zriad'ovacia cena (Eur)	Spôsob financovania	Druh majetku	Doba odpisovania (roky)	Sadzba odpisov za rok (Eur)
2016	Regálový systém	18 000	kontokorent	samostatné hnuteľné veci	10	1 800
	Odihlovací stroj	80 000	materská	samostatné hnuteľné veci	10	8 000
2017	Dierovacia íla	39 000	materská	samostatné hnuteľné veci	10	3 900
	LED osvetlenie	29 000	materská	samostatné hnuteľné veci	10	2 900
	Páliaci stroj	150 000	materská	samostatné hnuteľné veci	10	15 000
2019	Žeriav	190 000	kontokorent	samostatné hnuteľné veci	10	19 000

Vedenie spoločnosti plánuje v roku 2016 investície v celkovej hodnote 98 tis. Eur, konkrétne pôjde o nákup regálového systému pre zakladanie tyčového opracovaného tovaru. Spoločnosť pre financovanie tejto investície využije kontokorentný úver s dobou splatnosti do 4 rokov, ktorého splátkový kalendár je v prílohe 1. Odihlovacím strojom plánuje spoločnosť nahradiť tradičné metódy zaobľovania hrán plechov. Pre rok 2017 spoločnosť plánuje investovať vo výške 218 tis. Eur, a to do novej dierovacej píly, má v pláne vymeniť osvetlenie výrobnjej haly za LED osvetlenie, od ktorého očakáva aspoň 75%ntné ušetrenie nákladov na elektrickú energiu vo výrobe. Finančne náročná plánovaná investícia do moderného páliaceho stroja bude rovnako ako i nákup píly a inštalácie LED osvetlenia financovaná materskou spoločnosťou. Podľa informácií od vedenia spoločnosti bude ďalšia investícia vykonaná v roku 2019, konkrétne podnik plánuje zaobstaranie žeriavu na prenos oceľových materiálov v hodnote 190 tis. Eur a uvažuje o ďalšom využití kontokorentného bankového úveru na dobu 4 rokov.

Pre porovnanie zamýšľaného investičného plánu spoločnosti je vypracovaný odhad investícií dlhodobého majetku vzhľadom na plánovaný rast tržieb.

Tabuľka 31 Odhad investícií koeficientom náročnosti tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Odhad investícií podľa koeficientu náročnosti tržieb				
	koeficient náročnosti minulých rokov	prírastok tržieb 2016-2019 (optimistická verzia) v tis. Eur	odhad investícií pre rast tržieb v tis. Eur	ročne v tis. Eur
Dlhodobý hmotný majetok	15,50%	2 914	452	113
	koeficient náročnosti minulých rokov	prírastok tržieb 2016-2019 (pesimistická verzia) v tis. Eur	odhad investícií pre rast tržieb v tis. Eur	ročne v tis. Eur
Dlhodobý hmotný majetok	15,50%	1 715	266	66

V prípade optimistickej verzie plánu je hodnota investícií podľa podnikového investičného plánu v porovnaní s vypočítaným koeficientom náročnosti tržieb prekročená o celkovo 54 tis. Eur, pri pesimistickej verzii plánu je to prekročenie takmer o dvojnásobok.

Keďže však pri písaní práce bol vedením spoločnosti poskytnutý investičný plán, bude pri oboch verziách finančného plánu východiskom.

Odpisový plán

Odpisový plán bol zostavený z odpisov súčasného, pôvodného i plánovaného podnikového majetku. Pri pôvodnom majetku boli odpisy pozemku a stavieb plánované v rovnakej výške ako v predošliých rokoch a odpisy samostatných hnutelných vecí boli odhadnuté pomocou priemerného koeficienta vypočítaného podľa miery odpisov od roku 2011. Vedenie spoločnosti uviedlo i plánované ukončené odpisy v jednotlivých budúcich rokoch, ktoré sú spolu s výpočtom koeficientu odpisov uvedené v prílohe 4.

Tabuľka 32 Odpisy existujúceho majetku (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti)

ODPISY- pôvodný majetok	2016	2017	2018	2019
Pozemky	0	0	0	0
Stavby	116 047	116 047	116 047	116 047
Samostatné hnutelné veci	102 408	184 145	202 157	221 249
Spolu	218 455	300 192	318 204	337 296

Plán odpisov nového majetku predpokladá rovnomerný spôsob odpisovania pre každý druh majetku a podľa zaradenia investícií medzi samostatné hnutel'né veci je doba odpisov stanovená na 10 rokov.

Tabuľka 33 Odpisy nového plánovaného majetku (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných informácií spoločnosti)

ODPISY- nový majetok	2016	2017	2018	2019
regálový systém	1800	1800	1800	1800
odihlovací stroj	8000	8000	8000	8000
píla		3900	3900	3900
LED osvetlenie		2900	2900	2900
páliaci stroj		15000	15000	15000
žeriav				19000
spolu	9800	31600	31600	50600

Odpisový plán teda zahŕňa sumu odpisov existujúceho i plánovaného majetku a uvažuje taktiež ukončené odpisovanie majetku.

Tabuľka 34 Odpisový plán rokov 2016-2019 (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Odpisový plán	2016	2017	2018	2019
Spolu	228255	331792	349804	387896
Pozemky	0	0	0	0
Stavby	116047	116047	116047	116047
Samostatné hnutel'né veci	112208	215745	233757	271849

Tabuľka 35 Zostatková hodnota majetku v rokoch 2011- 2015 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti)

Zostatková hodnota 2011-2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
Stavby brutto	2 937 077	2 937 077	2 937 077	2 937 077	2 937 077
suma odpisov	340 158	456 205	572 252	688 299	804 346
Stavby netto	2 596 919	2 480 872	2 364 825	2 248 778	2 132 731
Pozemky	342 856	342 856	342 856	342 856	342 856
suma odpisov	0	0	0	0	0
Pozemky netto	342 856	342 856	342 856	342 856	342 856
Samostatné hnuteľné veci brutto	1 494 976	1 561 733	1 604 141	1 564 101	1 590 682
suma odpisov	505 386	644 756	735 526	830 703	981 826
Samostatné hnuteľné veci netto	989 590	916 977	868 615	733 398	608 856

Tabuľka 36 Plánovaná zostatková hodnota nového zriadeného majetku (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zostatková hodnota nového zriadeného majetku- samostatne hnuteľné veci				
	2016	2017	2018	2019
regálový systém	16 200	14 400	12 600	10 800
odihlovací stroj	52 000	44 000	36 000	28 000
píla		35100	35 100	31 200
LED osvetlenie		26100	23200	20300
páliaci stroj		135000	120000	105 000
spolu	68 200	254 600	226 900	195 300

Tabuľka 37 Plánované zostatkové hodnoty celkového majetku (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zostatková hodnota celkového dlhodobého majetku				
	2016	2017	2018	2019
Stavby brutto	2 937 077	2 937 077	2 937 077	2 937 077
suma odpisov	920 393	1 036 440	1 152 487	1 268 534
Stavby netto	2 016 684	1 900 637	1 784 590	1 668 543
Pozemky	342 856	342 856	342 856	342 856
suma odpisov	0	0	0	0
Pozemky netto	342 856	342 856	342 856	342 856
Samostatné hnutelné veci brutto	1 688 682	1 906 682	1 906 682	2 096 682
suma odpisov	1 094 034	1 309 779	1 543 536	1 815 385
Samostatné hnutelné veci netto	594 648	596 903	363 146	281 297

V sledovaných rokoch 2011-2015 využívala spoločnosť okrem finančných prostriedkov od materskej spoločnosti kontokorentné úvery od bánk s dohodnutou úrokovou sadzbou vo výške 3M Euribor + 1,50. Táto sadzba je uvažovaná i pre plánované čerpanie úverov na financovanie popísaných hmotných investícií. V roku 2016 odpovedala hodnote 3M Euribor priemerná sadzba -0,265%, a teda podľa uvažovaných podmienok je priemerná úroková sadzba úverov 1,235 %. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené zostatkové hodnoty úverov ku koncu rokov, splátkové kalendáre sú uvedené v prílohách.

Tabuľka 38 Bankové úvery (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných informácií spoločnosti)

Bankové úvery + úroky (Eur)	2016	2017	2018	2019
Zostatok pôvodného úveru	55 396	37 159	18 695	0
Úrok	808	584	356	126
Zostatok úveru na regálový systém	13 583	9 111	4 584	0
Úrok	197	143	87	31
Zostatok úveru na žeriav	-	-	-	143 379
Úrok	-	-	-	2 092
Zostatok bankových úverov ku koncu roka	68 979	46 270	23 278	143 379
Úroky spolu	1 005	726	443	2 248

3.4. Optimistická verzia finančného plánu

Optimistický variant finančného plánu na roky 2016-2019 vychádza z prognózy tržieb z predaja tovaru, stanovenej podľa závislosti vývoja tržieb odvetvia na hrubom domácom produkte a predpokladá každoročný lineárny nárast tržného podielu spoločnosti. V prvom prognózovanom roku 2016 sú prognózované tržby za tovar vo výške 5 353 tis. Eur, v nasledujúcom roku 2017 je to 6 097 tis. Eur, o rok neskôr 7 071 tis. Eur a pre posledný plánovaný rok 2019 je to 8 267 tis. Eur. Plánované tržby rastú počas týchto 4 rokov priemerne 14,4%ntným tempom a v závislosti na nich boli vypočítané ostatné položky finančného plánu.

3.4.1. Plánované výkazy zisku a strát

Plánovaný výkaz zisku a strát pre jednotlivé roky má formu zjednodušeného účtovného výkazu zisku a strát.

Tabuľka 39 Optimistický variant plánovaného výkazu zisku a strát (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Plánovaný výkaz zisku a strát		2016	2017	2018	2019
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu	5 483 629	6 246 115	7 243 726	8 468 989
I.	Tržby z predaja tovaru	5 353 091	6 097 426	7 071 290	8 267 385
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	54 262	61 807	71 679	83 803
III.	Tržby z predaja služieb	0	0	0	0
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	5 353	6 097	7 071	8 267
V.	Aktivácia	0	0	0	0
VI.	Tržby z predaja dlhodobého majetku	0	0	0	0
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	70 922	80 784	93 686	109 533
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu	5 707 399	6 448 880	7 326 417	8 470 009
A	Náklady na obstaranie predaného tovaru	4 255 194	4 846 869	5 620 997	6 571 778
B	Spotreba materiálu a energie	186 972	212 970	195 632	228 723
D	Služby	456 547	520 029	603 087	705 098
E	Osobné náklady	451 009	491 450	528 447	550 952
E.1.	Mzdové náklady	320 284	349 675	377 039	393 685
	Náklady na sociálne poistenie	112 035	123 086	132 718	138 577
	Sociálne náklady	18 690	18 690	18 690	18 690
F	Dane a poplatky	8 184	8 184	8 184	8 184
G	Odpisy k dlhodobému nehmotnému a dlhodobému hmotnému majetku	276 970	286 770	274 270	293 270
J	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	72 522	82 606	95 800	112 004
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	-223 770	-202 765	-82 691	-1 020
*	Pridaná hodnota	513 993	585 462	730 324	853 857
**	Náklady na finančnú činnosť	19 985	25 609	32 070	42 421
N	Nákladové úroky	1 005	3 991	6 999	13 109
Q	Ostatné náklady na finančnú činnosť	18 979	21 618	25 071	29 312
*	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-243 755	-228 374	-114 761	-43 441
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením	-467 525	-431 139	-197 451	-44 461
S	Daň z príjmov z bežnej činnosti	-23 270	-23 270	-26 150	-26 150
S.1	Daň splatná	2 880	2 880	0	0
S.2.	Odložená daň z príjmov	-26 150	-26 150	-26 150	-26 150
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	-467 525	-431 139	-197 451	-44 461
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-444 255	-407 869	-171 301	-18 311

Tržby z predaja vlastných výrobkov

Spoločnosť je primárne zameraná na predaj tovaru, a v sledovanom predchádzajúcom období sa tržby za vlastné výrobky výrazne znižovali, preto nevychádzali z prognózy tržieb na základe regresnej analýzy vývoja odvetvia a HDP, ale boli stanovené podľa ich percentuálneho podielu na tržbách za predaj tovaru.

Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu

Predaj dlhodobého majetku a materiálu sa vyvíjal počas sledovaných rokov nepravidelne, nebolo možné odhadnúť charakter jeho vývoja a taktiež nevykazoval výrazné hodnoty, preto do finančného plánu tieto tržby zahrnuté nie sú.

Výnosy z hospodárskej činnosti

Okrem tržieb za predaj vlastných výrobkov, tovaru a dlhodobého majetku a materiálu, zahŕňajú hospodárske výnosy aktiváciu majetku, ktorá bola v každom analyzovanom roku nulová, a teda v pláne je taktiež prognózovaná v tejto hodnote. Ďalšou položkou sú zmeny stavu vnútroorganizačných zásob a ostatné výnosy z hospodárskej činnosti, ktoré boli naplánované pomocou metódy percentuálneho podielu na tržbách.

Náklady na obstaranie predaného tovaru

Keďže je spoločnosť orientovaná na predaj tovaru, vývoj nákladov na jeho obstaranie bol naplánovaný na základe ich percentuálneho podielu na tržbách a každoročne ich plánovaný objem rastie priemerne o 15%.

Spotreba materiálu a energie

Pri plánovaní tejto nákladovej položky sa vychádzalo taktiež percentuálneho podielu spotreby materiálu a energií na tržbách, avšak keďže spoločnosť plánuje v roku 2018 investovať do inštalácie LED osvetlenia výrobných hál, spotreba energií by sa od tohto roku mala znížiť. Vedenie spoločnosti uviedlo, že spotreba elektrickej energie predstavuje asi tretinu z celkovej položky spotreby materiálu a energií, a po zavedení LED osvetlenia predpokladá ušetrenie 75% týchto nákladov. Optimistická verzia plánu teda vychádza z tohto predpokladu, a plánované hodnoty spotreby energií pre roky 2018 a 2019 boli znížené na jednu tretinu.

Osobné náklady

Pri plánovaní osobných nákladov sa vychádza najmä z počtu zamestnancov a ich miezd. Zamestnanci v spoločnosti sú rozdelení do 2 skupín, a to pracovníci administratívy a pracovníci výroby. Práca vo výrobe bola v roku 2015 ocenená hodinovou sadzbou 7,20 Eur, a pri zostavovaní plánu sa uvažovalo zachovanie tejto sadzby. Výroba v spoločnosti pracuje na 2 šesťhodinové denné zmeny a výpočet plánu mzdových nákladov na výrobných pracovníkov teda spočíva v súčine hodinovej mzdy a počtu odpracovaných hodín. Priemerná mzda administratívnych pracovníkov bola v roku 2015 vo výške 1220 Eur, a plán predpokladá jej každoročné 3%ntné navýšenie.

V roku 2016 spoločnosť nepredpokladala zmenu počtu pracovníkov, pre rok 2017 plánuje prijať 1 výrobného pracovníka a 1 pracovníka administratívy, v roku 2018 ďalšieho zamestnanca do výroby, rovnako tak aj v roku 2019.

Odvody zamestnávateľa na sociálne a zdravotné poistenie je pre rok 2016 stanovené vo výške 35,2%, a táto sadzba je ponechaná pri plánovaní všetkých 4 rokov. Sociálne náklady sú pre plán predpokladané v rovnakej stálej výške ako boli v roku 2015.

Dane a poplatky

Položky daní a poplatkov tvoria najmä cestná daň a daň z nehnuteľností a v rokoch 2016-2019 sú plánované v rovnakej výške ako v roku 2015, a to 8 184 Eur.

Odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku

Položky odpisov dlhodobého majetku vychádzajú z odpisového plánu, ktorý je v práci uvedený a pozostáva z odpisov súčasného i nového dlhodobého hmotného majetku.

Ostatné náklady na hospodársku činnosť

Táto nákladová položka bola rovnako ako výnosy z hospodárskej činnosti naplánovaná s využitím metódy percentuálneho podielu na tržbách.

Výnosové a nákladové úroky

Keďže spoločnosť nevykazovala v predošlých rokoch žiadne výnosové úroky, je i pre obdobie rokov 2016-2019 prognózovaná ich nulová hodnota. Výška nákladových úrokov vychádza z úrokov prijatých bankových úverov, ktoré spoločnosť v súčasnosti spláca a ktoré plánuje využiť pri financovaní plánovaných investícií.

Ostatné náklady a výnosy z finančnej činnosti

Spoločnosť počas analyzovaných rokov 2011-2015 neevidovala žiadne výnosové úroky, nie sú plánované ani pre nadchádzajúce obdobie. Náklady na finančnú činnosť sú prognózované podielom na tržbách.

Daň z príjmov z bežnej činnosti

V plánovanom období rokov 2016 až 2019 vzniká spoločnosti záporný výsledok hospodárenia z bežnej činnosti, a spoločnosť má teda povinnosť iba platiť daňovú licenciu vo výške 2880 Eur vzhľadom na výšku jej obratu presahujúcu 500 tis. Eur ročne. Parlament ku koncu roku 2016 schválil novelu zákona o dani z príjmov, ktorou je povinnosť platby daňovej licencie zrušená od roku 2018. Preto v pláne pre roky 2018 a 2019 už jej platba započítaná nie je. Spoločnosť vykazovala v každom roku odloženú daň z príjmu, ktorej hodnota je plánovaná v rovnakej sume ako bola v roku 2015.

3.4.2. Plánované súvahy

Tabuľka 40 Plánované aktíva - optimistický variant (Zdroje: Vlastné spracovanie)

		2016	2017	2018	2019
	SPOLU MAJETOK	6 168 925	6 252 735	6 438 224	6 897 116
A.	Neobežný majetok	2 978 071	2 864 279	2 514 475	2 316 579
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok	2 978 071	2 864 279	2 514 475	2 316 579
1.	Pozemky	342 856	342 856	342 856	342 856
2.	Stavby	2 016 684	1 900 637	1 784 590	1 668 543
3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	594 648	596 903	363 146	281 297
	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hm.majetok	23 883	23 883	23 883	23 883
B.	Obežný majetok	3 190 854	3 388 456	3 923 749	4 580 537
B.I.	Zásoby súčet	2 151 786	2 450 987	2 842 452	3 323 247
B.I.1.	Materiál	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	11 220	12 780	14 821	17 328
5.	Tovar	2 140 567	2 438 208	2 827 631	3 305 919
B.II.	Dlhodobé pohľadávky	54 982	54 982	54 982	54 982
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	771 262	878 505	1 018 817	1 191 148
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	771 262	878 505	1 018 817	1 191 148
B.V.	Finančné účty	212 824	3 982	7 498	11 160
B.V.I.	Peniaze	212 824	3 982	7 498	11 160
C.	Časové rozlíšenie	0	0	0	0

Tabuľka 41 Plánované pasíva- optimistická verzia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

		2016	2017	2018	2019
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY	6 168 925	6 252 735	6 438 224	6 897 116
A.	Vlastné imanie	1 414 152	1 006 283	834 981	816 670
A.I.	Základné imanie súčet	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A.I.1.	Základné imanie	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A.III.	Ostatné kapitálové fondy	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
A. IV.	Zákonné rezervné fondy	0	0	0	0
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-6 141 593	-6 585 848	-6 993 717	-7 165 019
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov				
2.	Neuhradená strata minulých rokov	-6 141 593	-6 585 848	-6 993 717	-7 165 019
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-444 255	-407 869	-171 301	--18 311
B.	Závazky	4 754 774	5 246 452	5 603 243	6 080 446
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet	4 280 000	4 498 000	4 498 000	4 498 000
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným jednotkám	4 280 000	4 498 000	4 498 000	4 498 000
B.II.	Dlhodobé rezervy	0	0	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	0	0	0	0
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet	385 747	434 058	501 194	582 390
B.IV.1.	Závazky z obchodného styku súčet	349 589	398 199	461 798	539 910
6.	Závazky voči zamestnancom	26 744	26 523	29 140	31 420
7.	Závazky zo sociálneho poistenia	9 414	9 336	10 257	11 060
B.V.	Krátkodobé rezervy	20 048	20 048	20 048	20 048
B.V.1.	Zákonné rezervy	11 520	11 520	11 520	11 520
2.	Ostatné rezervy	8 528	8 528	8 528	8 528
B.VI.	Bežné bankové úvery	68 979	294 346	584 000	980 008
C.	Časové rozlíšenie	0	0	0	0

Dlhodobý majetok

Plán dlhodobého majetku vychádza z plánovaného investičného a odpisového plánu. Keďže v predošlých rokoch spoločnosť nevykazovala žiadny dlhodobý nehmotný ani dlhodobý finančný majetok, je i pre roky nadchádzajúce plánovaný iba dlhodobý hmotný majetok. Ten pozostáva z pozemkov, stavieb, samostatných hnutelných vecí a poskytnutých preddavkov na dlhodobý hmotný majetok.

Nie je plánovaný predaj alebo nákup pozemkov, preto v každom plánovanom roku je ich hodnota stála, odpovedajúca hodnote z roku 2015.

Rovnako spoločnosť nemá v najbližšom období v pláne kupovať alebo predávať stavby a ich zostatková hodnota je preto každým rokom znížená o výšku odpisov, ktorá bola

konštantná počas všetkých analyzovaných rokov, a je ponechaná v tejto hodnote i pre roky 2016-2019.

Samostatné hnuťelné veci boli naplánované na základe už uvedeného investičného plánu, a ich zostatková hodnota je taktiež ponížená o sumu odpisov na základe uvedeného odpisového plánu.

Výška poskytnutých preddavkov na dlhodobý hmotný majetok je v pláne zachovaná v rovnakej výške ako v roku 2015.

Zásoby

Zásoby podniku sú tvorené nedokončenou výrobou a polotovarmi vlastnej výroby a zásobami tovaru, pričom všetky položky sú plánované pomocou metódy doby obratu.

Dlhodobé pohľadávky

Celú sumu dlhodobých pohľadávok tvoria dlhodobé daňové pohľadávky, ktoré sú plánované v rovnakej výške akú mali v roku 2015.

Krátkodobé pohľadávky

Keďže v každom analyzovanom roku tvorili krátkodobé pohľadávky z obchodného styku 99% všetkých krátkodobých pohľadávok, plán na nadchádzajúce roky uvažuje iba túto položku krátkodobých pohľadávok a sú stanovené metódou doby obratu.

Krátkodobý finančný majetok

Výška peňažných prostriedkov bola pre plánovanú súvahu prebraná z konečného stavu peňažných prostriedkov v plánovanom cash flow.

Časové rozlíšenie

Položka časového rozlíšenia aktív je plánovaná pre všetky roky v nulovej hodnote, z dôvodu nemožnosti odhadnutia trendu jeho vývoja v predchádzajúcich obdobiach.

Základné imanie

Po dobu predchádzajúcich rokov bolo základné imanie v stálej výške 2 mil Eur, a ani plán na ďalšie roky nepredpokladá jeho navýšenie.

Kapitálové fondy

V spoločnosti došlo počínajúc rokom 2013 ku každoročnému navýšeniu kapitálových fondov o 1 mil. Eur, a v každom roku išlo o vklad materskej spoločnosti. Vedenie podniku predpokladalo toto navýšenie i pre rok 2016, pre ďalšie roky je však jeho hodnota plánovaná v ustálenej hodnote 6 mil. Eur.

Zákonné rezervné fondy

Vzhľadom na to, že plánovaný výsledok hospodárenia za účtovné obdobie rokov 2016 ž 2019 je záporný, nie je tvorený zákonný rezervný fond zo zisku.

Výsledok hospodárenia minulých rokov

Do výsledku hospodárenia minulých rokov je každoročne presunutý výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia, a teda bola navýšená jeho záporná hodnota. Plán pre roky 2016 až 2019 predpokladá prevedenie celej sumy výsledku hospodárenia účtovného obdobia do výsledku hospodárenia minulých rokov.

Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení

Táto položka bola do plánovanej súvahy prevzatá z plánovaného výkazu zisku a strát.

Dlhodobé záväzky

Dlhodobé záväzky sú tvorené dlhodobými záväzkami voči materskej spoločnosti, ich hodnota vychádza z výšky záväzkov v roku 2015 a navyše zahŕňajú plánované financovanie investičných projektov spoločnosti prostriedkami od materskej spoločnosti.

Dlhodobé rezervy

Spoločnosť nepristupovala v predošliých rokoch k tvorbe dlhodobých rezerv a teda ani v pláne nie je táto položka plánovaná.

Krátkodobé záväzky

Závázky z obchodného styku sú plánované pomocou metódy doby obratu. K celkovým krátkodobým záväzkom okrem nich patria záväzky voči zamestnancom a záväzky zo sociálneho fondu. Plán výšky záväzkov za zamestnancov vychádza z predpokladu nevyplatených decembrových miezd k dátumu zostavovania súvahy, a teda ich sadzba odpovedá 1/12 mzdových nákladov v danom roku. V náväznosti na ne sú plánované záväzky voči sociálnemu fondu vo výške 35,2% zo záväzkov voči zamestnancom.

Krátkodobé rezervy

Plánované zákonné i ostatné rezervy vychádzajú z hodnoty pre rok 2015 a sú pre plán ponechané v konštantnej výške.

Bežné bankové úvery

Výška plánovaných bankových úverov vychádza z uvedeného splátkového kalendára jednotlivých plánovaných hmotných investícií a zároveň odpovedá zabezpečeniu ukazovateľa okamžitej likvidity v hodnote 0,01, čo znamenalo jeho každoročné zvyšovanie.

Časové rozlíšenie

Časové rozlíšenie bolo v nulovej hodnote počas sledovaných predchádzajúcich rokov, a v rovnakej nulovej výške je i v pláne na roky 2016-2019.

3.4.3. Plánované cash flow

Tabuľka 42 Plánované cash flow- optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Prehľad o peňažných tokoch	2016	2017	2018	2019
Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia	3 631	212 824	3 982	7 498
CF 1 z prevádzkovej činnosti	-585 325	-208 842	3 516	193 662
Výsledok hospodárenia za obdobie	-444 255	-407 869	-171 301	-18 311
Odpisy dlhodobého majetku	228 255	331 792	349 804	387 896
Zmena stavu zásob	-419 573	-299 201	-391 465	-480 795
Zmena stavu krátkodobých pohľadávok	133 651	-107 242	-140 312	-172 331
Zmena stavu krátkodobých záväzkov	-88 657	48 311	67 136	81 195
Zmena stavu krátkodobých bankových úverov	-4 429	225 367	289 654	396 008
Zmena časového rozlíšenia aktív	9 684	0	0	0
CF 2 z investičnej činnosti	-98 000	-218 000	0	-190 000
Nákup neobežných aktív	-98 000	-218 000	0	-190 000
CF 3 z finančnej činnosti	892 518	218 000	0	0
Zmena stavu dlhodobých záväzkov	-107 482	218 000	0	0
Zmena kapitálových fondov	1 000 000	0	0	0
Zmena rezervných fondov	0	0	0	0
Zmena VH minulých rokov	-420 485	-444 255	-407 869	-171 301
Odpočet VH bežného obdobia min. rokov	420 485	444 255	407 869	171 301
Celkové CF	209 193	-208 842	3 516	3 662
Konečný stav peňažných prostriedkov	212 824	3 982	7 498	11 160

V prvom plánovanom roku 2016 je cash flow kladné a to najmä vďaka výraznej výške finančného cash flow. Cash flow z prevádzkovej činnosti je kladné v posledných dvoch rokoch plánu, na čo má výrazný vplyv čerpanie bankových úverov. Každoročne záporné cash flow z investičnej činnosti odpovedá plánovaným investíciám do neobežného majetku. Kladné cash flow z finančnej činnosti v roku 2016 je ovplyvnené najmä

miliónovým vkladom materskej spoločnosti do kapitálového fondu, v roku 2017 je to prijatie úveru od materskej spoločnosti na plánovaný nákup dlhodobého majetku.

3.5. Pesimistická verzia finančného plánu

Pesimistický variant návrhu finančného plánu taktiež vychádza z prognózy tržieb na základe regresnej analýzy, pričom predpokladom je pri rastúcich tržbách odvetvia stály tržný podiel podniku počas všetkých plánovaných rokov 2016-2019. Tržby za tovar v prvom plánovanom roku v tejto verzii predstavujú 5,134 tis. Eur, v roku 2017 je to 5 570 tis. Eur, o rok neskôr 6 152 tis. Eur a pre posledný plánovaný rok 2019 sú plánované tržby za tovar vo výške 6 850 tis. Eur. Priemerný rast tržieb v pesimistickej verzii finančného plánu je 9,7%.

3.5.1. Plánované výkazy zisku a strát

Tabuľka 43 Plánované výkazy zisku a strát- pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Plánovaný výkaz zisku a strát		2016	2017	2018	2019
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu	5 259 337	5 705 368	6 301 536	7 016 599
I.	Tržby z predaja tovaru	5 134 139	5 569 552	6 151 528	6 849 569
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	52 043	56 456	62 356	69 432
III.	Tržby z predaja služieb	0	0	0	0
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	5 134	5 570	6 152	6 850
V.	Aktivácia	0	0	0	0
VI.	Tržby z predaja dlhodobého majetku	0	0	0	0
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	68 021	73 790	81 500	90 749
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu	5 504 065	5 958 660	6 431 536	7 110 838
A	Náklady na obstaranie predaného tovaru	4 081 148	4 427 260	4 889 875	5 444 750
B	Spotreba materiálu a energie	179 325	194 533	122 777	136 709
D	Služby	437 874	475 009	524 643	584 177
E	Osobné náklady	451 009	491 450	528 447	550 952
E.1.	Mzdové náklady	320 284	349 675	377 039	393 685
2.	Náklady na sociálne poistenie	112 035	123 086	132 718	138 577
3.	Sociálne náklady	18 690	18 690	18 690	18 690
F	Dane a poplatky	8 184	8 184	8 184	8 184
G	Odpisy k dlhodobému nehmotnému a dlhodobému hmotnému majetku	276 970	286 770	274 270	293 270
J	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	69 556	75 455	83 339	92 796
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	-244 728	-253 293	-130 000	-94 240
*	Pridaná hodnota	492 969	534 777	682 740	760 213
**	Náklady na finančnú činnosť	19 208	21 576	27 307	36 078
N	Nákladové úroky	1 005	1 829	5 497	11 793
Q	Ostatné náklady na finančnú činnosť	18 203	19 747	21 810	24 285
*	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-263 937	-274 868	-157 307	-130 318
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením	-508 665	-528 161	-287 307	-224 558
S.1	Daň z príjmov z bežnej činnosti	-23 270	-23 270	-26 150	-26 150
2.	Daň z príjmov splatná	2 880	2 880	0	0
3.	Odložená daň z príjmov	-26 150	-26 150	-26 150	-26 150
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	-508 665	-528 161	-287 307	-224 558
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-485 395	-504 891	-261 157	-198 408

Keďže pesimistická verzia plánu predpokladá nižšie tržby, sú aj položky výkazov zisku a strát, počítaných na základe metódy percentuálneho podielu na tržbách, nižšie. To sa prejavilo nižšími nákladmi na hospodársku činnosť, preto spoločnosť čerpala menšie bankové úvery na činnosť podniku v porovnaní s optimistickým variantom plánu, a teda hodnota nákladových úrokov je takisto nižšia. Rovnako ako v optimistickej verzii finančného plánu je i v tomto variante predpokladané 75%ntné ušetrenie nákladov na elektrickú energiu vplyvom zavedenia LED osvetlenia vo výrobnjej hale od roku 2018. Osobné náklady sú plánované rovnakým spôsobom ako vo verzii optimistického plánu, a keďže predstavujú druhú najvyššiu položku z celkových hospodárskych nákladov, je i vďaka nim každoročne záporný hospodársky výsledok hospodárenia. Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie je v každom roku záporný, navyše pre rok 2017 je strata ešte hlbšia. V rokoch 2018 a 2019 je strata miernejšia, na čo má okrem iného vplyv ušetrených nákladov vďaka plánovanému inštalovaniu úsporného osvetlenia.

3.5.2. Plánované súvahy

Tabuľka 44 Plánované aktíva- pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie)

		2016	2017	2018	2019
	SPOLU MAJETOK	6 113 487	5 964 146	5 935 388	6 121 994
A.	Neobežný majetok	2 978 071	2 864 279	2 514 475	2 316 579
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok	2 978 071	2 864 279	2 514 475	2 316 579
1.	Pozemky	342 856	342 856	342 856	342 856
2.	Stavby	2 016 684	1 900 637	1 784 590	1 668 543
3.	Samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	594 648	596 903	363 146	281 297
	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hm.majetok	23 883	23 883	23 883	23 883
B.	Obežný majetok	3 135 416	3 099 867	3 418 033	3 799 654
B.I.	Zásoby súčet	2 063 774	2 238 797	2 472 735	2 753 327
B.I.1.	Materiál	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	10 761	11 674	12 893	14 356
5.	Tovar	2 053 013	2 227 124	2 459 841	2 738 970
B.II.	Dlhodobé pohľadávky	54 982	54 982	54 982	54 982
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	739 716	802 449	886 299	986 872
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	739716	802449	886299	986872
B.V.	Finančné účty	276 944	3 638	6 897	10 234
B.V.I.	Peniaze	276 944	3 638	6 897	10 234
C.	Časové rozlíšenie	0	0	0	0

Tabuľka 45 Plánované pasíva- pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie)

		2016	2017	2018	2019
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY	6 113 487	5 964 145	5 935 388	6 121 994
A.	Vlastné imanie	1 373 012	868 121	606 965	408 557
A.I.	Základné imanie súčet	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A.I.1.	Základné imanie	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A.III.	Ostatné kapitálové fondy	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
A. IV.	Zákonné rezervné fondy	0	0	0	0
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-6 141 593	-6 626 988	-7 131 879	-7 393 035
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov				
2.	Neuhradená strata minulých rokov	-6 141 593	-6 626 988	-7 131 879	-7 393 035
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-485 395	-504 891	-261 157	-198 408
B.	Záväzky	4 740 475	5 096 024	5 328 424	5 713 437
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet	4 280 000	4 498 000	4 498 000	4 498 000
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným jednotkám	4 280 000	4 498 000	4 498 000	4 498 000
B.II.	Dlhodobé rezervy	0	0	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	0	0	0	0
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet	371 448	399 585	441 128	489 798
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet	335 290	363 725	401 732	447 318
6.	Záväzky voči zamestnancom	26 744	26 523	29 140	31 420
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia	9 414	9 336	10 257	11 060
B.V.	Krátkodobé rezervy	20 048	20 048	20 048	20 048
B.V.1.	Zákonné rezervy	11 520	11 520	11 520	11 520
2.	Ostatné rezervy	8 528	8 528	8 528	8 528
B.VI.	Bežné bankové úvery	68 979	178 391	369 247	705 591
C.	Časové rozlíšenie	0	0	0	0

V pesimistickej verzii je v rokoch 2017 a 2018 klesajúca bilančná suma, i keď je hodnota dlhodobého majetku rovnaká ako v optimistickej verzii, vychádzajúca z investičného a odpisového plánu. Na zníženie bilančnú sumu má výrazný vplyv prehlbujúca strata v roku 2017 a následne jej presun do neuhradenej straty minulých rokov v roku 2018. Výrazne nízke hodnoty sú v tejto verzii plánu pre vlastné imanie a to i po plánovanom miliónovom vklade materskej spoločnosti do kapitálových fondov v roku 2016. Oproti optimistickej verzii sú plánované nižšie bankové úvery od roku 2017, priemerne až o takmer polovicu, a to vplyvom nižších krátkodobých záväzkov

a teda aj nižších potrebných finančných prostriedkov pre zabezpečenie požadovanej okamžitej likvidity.

3.5.3. Plánované cash flow

Tabuľka 46 Plánované cash- flow- pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Prehľad o peňažných tokoch	2016	2017	2018	2019
Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia	3631	276 944	3 638	6 897
CF 1 z prevádzkovej činnosti	-521 205	-273 306	3 260	190 457
Výsledok hospodárenia za obdobie	-485 395	-504 891	-261 157	-201 288
Odpisy dlhodobého majetku	228255	331792	349 804	387 896
Zmena stavu zásob	-331 561	-175 023	-233 937	-280 592
Zmena stavu krátkodobých pohľadávok	165 197	-62 733	-83 850	-100 572
Zmena stavu krátkodobých záväzkov	-102 956	28 137	41 544	48 669
Zmena stavu krátkodobých bankových úverov	-4 429	109 412	190 856	336 344
Zmena časového rozlíšenia aktív	9 684	0	0	0
CF 2 z investičnej činnosti	-98 000	-218 000	0	-190 000
Nákup neobežných aktív	-98 000	-218 000	0	-190 000
CF 3 z finančnej činnosti	892 518	218 000	0	0
Zmena stavu dlhodobých záväzkov	-107 482	218 000	0	0
Zmena kapitálových fondov	1000000	0	0	0
Prírastok VH minulých rokov	-420 485	-485 395	-504 891	-264 037
Odpočít VH bežného obdobia min. rokov	420 485	485 395	504 891	264 037
CF	273 313	-273 306	3 260	3 337
Konečný stav peňažných prostriedkov	276 944	3 638	6 897	10 234

Pesimistická verzia cash flow prognózuje pre rok 2016 záporné cash flow z prevádzkovej i z investičnej činnosti, a na celkové kladné cash flow má veľký vplyv navýšenie kapitálových fondov, a teda kladné cash flow z finančnej činnosti. V roku 2017 je situácia podobná, avšak je plánovaný horší výsledok hospodárenia, ďalšie vklady do fondov plánované nie sú, a preto je i celkové cash flow v tomto roku záporné. Plán cash flow pre rok 2018 predstavuje výsledné cash flow kladné,

ovplyvnené iba cash flow z prevádzkovej činnosti, keďže v tomto roku spoločnosť neplánuje žiadne investičné projekty. V poslednom plánovanom roku 2019, prevažujú príjmy z prevádzkovej činnosti nad výdajmi, no taktiež je plánovaná investícia do dlhodobého majetku, a celkové cash flow je kladné.

3.6. Finančná analýza a kontrola plánov

V tejto časti práce je vypracovaná finančná analýza oboch variant finančného plánu, podkapitola sa venuje ich zhodnoteniu a nakoniec kontrole plnenia stanovených cieľov pre finančný plán.

3.6.1. Finančná analýza finančného plánu

Tabuľka 47 Ukazovatele likvidity finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Likvidita	Optimistická verzia				Pesimistická verzia			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Okamžitá	0,55	0,01	0,01	0,02	0,75	0,01	0,02	0,02
Pohotovú	2,69	2,16	2,16	2,16	2,89	2,15	2,15	2,15
Bežná	8,27	7,81	7,83	7,87	8,44	7,76	7,75	7,77

V oboch verziách finančného plánu bola cieľová hodnota ukazovateľa **okamžitej likvidity** zahrnutá pri zostavovaní plánu bankových úverov, aby bola dosiahnutá aspoň minimálna hodnota z roku 2015, a to 0,01. V roku 2016 má na vyššiu hodnotu ukazovateľa vplyv prijatého vkladu od materskej spoločnosti, ktorý zabezpečil vysoko kladné cash flow.

Pri **pohotovej likvidite** vidíme obdobný vývoj hodnoty ukazovateľa v každom variante plánu, a sú to hodnoty vyššie ako boli v roku 2015.

Hodnoty ukazovateľa **bežnej likvidity** finančného plánu vykazujú hodnoty vyššie ako boli v roku 2015, ich vývoj je v oboch verziách taktiež veľmi podobný, a podľa výsledkov nie je predpokladané ohrozenie platobnej schopnosti spoločnosti v ani jednej z uvažovaných variant plánu.

Tabuľka 48 Ukazovatele zadlženosti finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zadlženosť	Optimistická verzia				Pesimistická verzia			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Celková zadlženosť	77,08%	83,91%	87,03%	88,16%	77,54%	85,44%	89,77%	93,33%
Dlhodobá zadlženosť	69,38%	71,94%	69,86%	65,22%	70,01%	75,42%	75,78%	73,47%
Bežná zadlženosť	6,25%	6,94%	7,78%	8,44%	6,08%	6,70%	7,43%	8,00%

Optimistický variant finančného plánu predpokladá zníženie **celkovej zadlženosti** v roku 2016 o takmer 9 p. b., a to najmä vplyvom zvýšenia kapitálových fondov a rastúceho výsledku hospodárenia. V ďalších dvoch rokoch je zadlženie spoločnosti mierne zvýšené, avšak v žiadnom roku nie je vyššie ako bola hodnota v roku 2015. Pre pesimistickú verziu plánu je vývoj v roku 2016 rovnako ovplyvnený plánovaným vkladom materskej spoločnosti, a pre ďalšie roky je to zvyšovanie zadlženosti, až na úroveň 93% pre rok 2019 a to i napriek o výrazne nižší objem bežných bankových úverov v porovnaní s verziou optimistickou.

Dlhodobá zadlženosť je v oboch verziách v každom roku plánu nižšia ako bola pre predošlé analyzované roky.

Ukazovatele **bežnej zadlženosti** vykazujú nižšie hodnoty pre pesimistický variant plánu, ich vývoj je pre obidva varianty podobný, postupne zvyšujúci sa vplyvom plánovaných rastúcich krátkodobých záväzkov z obchodného styku.

Tabuľka 49 Ukazovatele rentability finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rentabilita	Optimistická verzia				Pesimistická verzia			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
ROA	-7,20%	-6,52%	-2,66%	-0,27%	-7,94%	-8,47%	-4,40%	-3,24%
ROE	-31,41%	-40,53%	-20,52%	-2,24%	-35,35%	-58,16%	-43,03%	-48,56%
ROI	-7,68%	-7,01%	-2,89%	-0,29%	-8,45%	-9,07%	-4,75%	-3,52%
ROS	-8,22%	-6,62%	-2,40%	-0,22%	-9,45%	-9,07%	-4,25%	-2,90%

V optimistickej verzii plánu je v každom roku plánovaný záporný výsledok hospodárenia, avšak jeho hodnota sa zvyšuje v priemere o 52%, a preto je vývoj všetkých ukazovateľov rentability v tomto pláne pozitívny. **Rentabilita aktív** je ovplyvnená okrem rastúceho zisku tiež plánovanými investíciami do dlhodobého majetku, čo má tiež výraznú úlohu pre žiaduci vývoj návratnosti aktív. Vývoj ukazovateľa v pesimistickom pláne je v prvých dvoch rokoch plánu negatívny, jeho

hodnota mierne klesá, pre rok 2018 a 2019 je vývoj prijateľnejší, záporná hodnota je o polovicu vyššia ako bola v roku 2015.

Zvýšenie **návratnosti vlastného kapitálu** je prognózované v prvom roku plánu v dôsledku zvýšenia vlastného imania. Po miernom poklese v roku 2017, je v roku 2018 a 2019 výrazné zlepšenie rentability vlastného kapitálu. Naopak pesimistická verzia s výnimkou roku 2016, kedy je plánované navýšenie vlastného imania vkladom materskej spoločnosti, nepredpokladá zlepšenie, ale v roku 2017 je to hodnota rentability vlastného kapitálu nižšia ako bola v roku 2015. Podobne možno zhodnotiť i vývoj **rentability vloženého kapitálu**, keďže optimistický plán prognózuje jej každoročné zlepšenie, a na negatívny vývoj pesimistického plánu má vplyv výrazne nižší výsledok hospodárenia.

Analyzovaná spoločnosť.

Obidve varianty predpokladajú rastúce **tržby a ich rentabilita** je v optimistickej verzii s priemerne 45%ntným zlepšením každým rokom, jej hodnoty v pesimistickom pláne pre rok 2016 a 2017 sú zhruba na úrovni roku 2015, v ďalších dvoch rokoch sa zlepšujú.

Tabuľka 50 Ukazovatele aktivity finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Aktivita	Optimistická verzia				Pesimistická verzia			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Obrat fixných aktív	1,82	2,15	2,84	3,60	1,72	1,94	2,45	2,96
obrat celkových aktív	0,88	0,99	1,11	1,21	0,84	0,93	1,04	1,12
doba obratu zásob	143,26	143,26	143,26	143,26	144,71	144,71	144,71	144,71
obrat zásob	2,51	2,51	2,51	2,51	2,49	2,49	2,49	2,49
doba splatnosti pohľadávok	45,08	45,08	45,08	45,08	51,87	51,87	51,87	51,87
doba splácania záväzkov	25,37	25,37	25,37	25,37	25,83	25,83	25,83	25,83

Rastúce hodnoty ukazovateľa **obratu fixných aktív** v obidvoch verziách plánu potvrdzujú rýchlejšie tempo rastu plánovaných tržieb v porovnaní s vývojom objemu dlhodobého majetku, ktorého výška napriek plánovaným investíciám vplyvom odpisov klesá.

Pri **obrate celkových aktív** je plánované zlepšenie oproti predchádzajúcim rokom, a teda podľa plánu spoločnosť efektívne riadi využívanie svojich celkových majetkových položiek.

V predchádzajúcom sledovanom období sa počet dní, ktoré podnik drží svoje zásoby predlžoval, a rovnako je to i pre plánované nadchádzajúce obdobie. **Doba obratu zásob** je v optimistickej verzii 143 dní, pre pesimistický plán je to o jeden a pol dňa dlhšie. Skutočnosť, že obrat zásob v podniku je iba asi 2,5krát za rok nemožno považovať za prijateľnú, no vzhľadom na primárne orientovanie sa na predaj tovaru je pochopiteľné, že podnik potrebuje disponovať dostatočným množstvom jeho zásob na sklade pre uspokojenie zákazníkov.

Návrh finančného plánu predpokladá zlepšenie **doby inkasovania pohľadávok** oproti roku 2015, v ktorom táto doba bola až 70 dní. Obe verzie plánu prognózujú dobu nižšiu, no na druhej strane sa tiež skráti **doba splatnosti záväzkov**, ktorá je v pesimistickom variante o polovičný počet dní nižšia ako doba splatnosti pohľadávok. Vo verzii optimistickej je to doba dlhšia o 20 dní, a preto je spoločnosť nútená financovať svoju činnosť z iných zdrojov.

Tabuľka 51 Ukazovatele Z skóre finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Optimistická verzia				Pesimistická verzia			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Rok Z skóre	0,187	0,243	0,516	0,784	0,116	0,051	0,250	0,388

V ani jednej verzii plánu nie je výsledné Z skóre podľa Altmanovho modelu v takej výške, aby bola spoločnosť zaradená vo vyššej kategórii spoločností, než bola v predošlých rokoch, no každým rokom je toto skóre výrazne lepšie. V prípade pesimistickej verzii je výnimkou rok 2017, kedy vplyvom najmä výrazne záporného výsledku hospodárenia je skóre klesajúce, avšak je to hodnota stále vyššia než bola v roku 2015.

3.6.2. Kontrola splnenia cieľov finančného plánu

Ciele finančného plánu boli stanovené podľa jednotlivých oblastí, a posúdenie ich splnenia je v tejto podkapitole tak isto prevedené v rovnakom rozdelení.

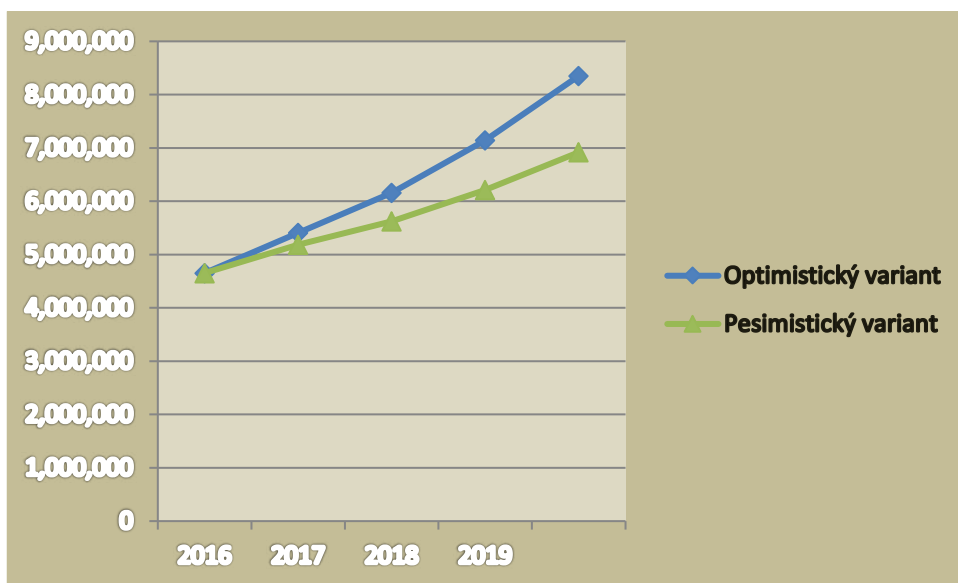
Tržby

Pre tržby bolo stanoveným cieľom dodržať tempo ich doterajšieho 15%ntného rastu.

Tabuľka 52 Plánované tržby finančných plánov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Tržby z predaja tovaru a výrobkov	2015	2016	2017	2018	2019
Optimistický variant	4 653 146	5 407 353	6 159 234	7 142 969	8 351 188
Pesimistický variant		5 186 182	5 626 008	6 213 884	6 919 000

Cieľ v oblasti tržieb je podľa optimistickej verzii plánu splnený, predpokladá priemerné 15,6%ntné zvyšovanie počas rokov 2016- 2019. Vo variante pesimistickom je to síce rastúci objem tržieb v každom roku, avšak 10,1%ntné tempo nezodpovedá cieľovej hodnote.



Graf 19 Vývoj tržieb finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výsledok hospodárenia

V oblasti výsledku hospodárenia bolo stanoveným cieľom znižovanie jeho záporného výsledku z predchádzajúcich rokov. Vo výhlade strednodobého horizontu, teda do 5 rokov, je cieľom vyjsť z červených čísel a dosiahnuť kladného výsledku hospodárenia.

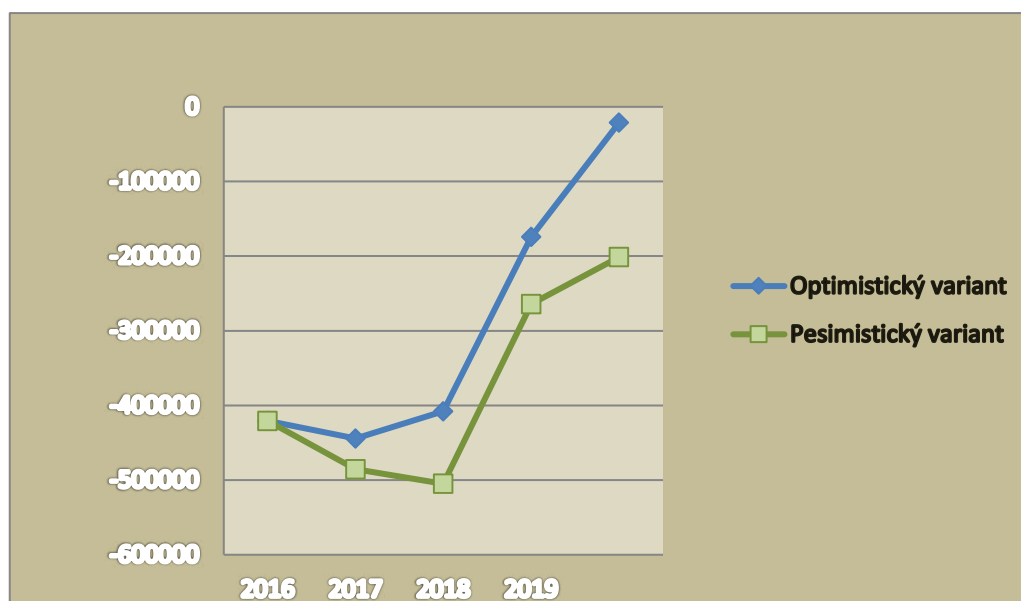
Tabuľka 53 Plánovaný výsledok hospodárenia finančných plánov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Výsledok hospodárenia	2015	2016	2017	2018	2019
Optimistický variant	-420 485	-444 255	-407 869	-171 301	-18 311
Pesimistický variant		-485 395	-504 891	-261 157	-198 408

V optimistickej verzii je cieľ znižovania straty splnený až od roku 2017. V prvom roku 2016 je to strata vyššia o 5,5%, zlepšenie v roku 2017 je o 9%, pre rok nasledujúci je to

zvýšenie o 59% a v poslednom plánovanom roku 2019 dosahuje výsledok hospodárenia hodnotu – 18 tis. Eur, čo predstavuje 89%ntný medziročný nárast. Keďže v celom období plánu je jeho rast každým rokom výraznejší, môžeme predpokladať splnenie cieľu dosiahnutia kladnej hodnoty výsledku hospodárenia v roku 2020.

Pesimistická verzia však v prvých dvoch rokoch cieľ nespĺňa, jeho hodnota je v roku 2016 oproti roku 2015 nižšia o 15%, ďalší medziročný pokles je 4%ntný. Cieľ je teda splnený až počínajúc rokom 2018, kedy je výsledok hospodárenia oproti predošlému roku vyšší o 48%, v roku 2019 je to však len o 24%, a teda predpoklad dosiahnutia kladného výsledku hospodárenia v roku 2020 nie je príliš pravdepodobný.



Graf 20 Vývoj výsledku hospodárenia finančných plánov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Platobná schopnosť

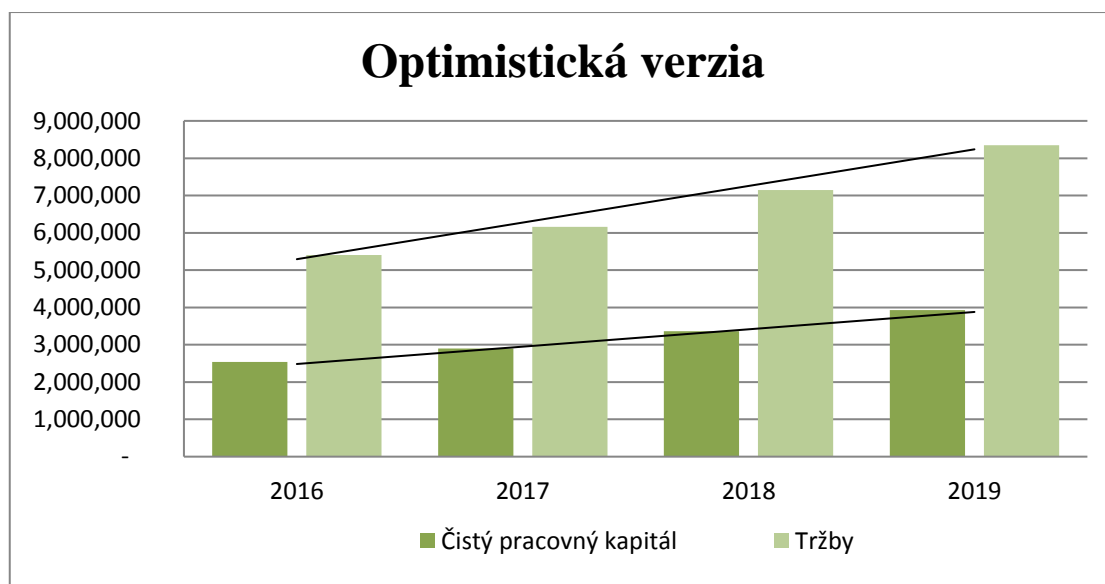
Vzhľadom na plánované investičné projekty a zvyšujúcu obchodnú činnosť podniku bolo cieľom finančného plánu udržanie platobnej schopnosti v zmysle kladného pracovného kapitálu.

Tabuľka 54 Plánovaný čistý pracovný kapitál finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Čistý pracovný kapitál	Optimistická verzia				Pesimistická verzia			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Absolútna hodnota	2 537tis.	2 895tis.	3 360tis.	3 932tis.	2 432tis.	2 642tis.	2 917tis.	3250 tis.

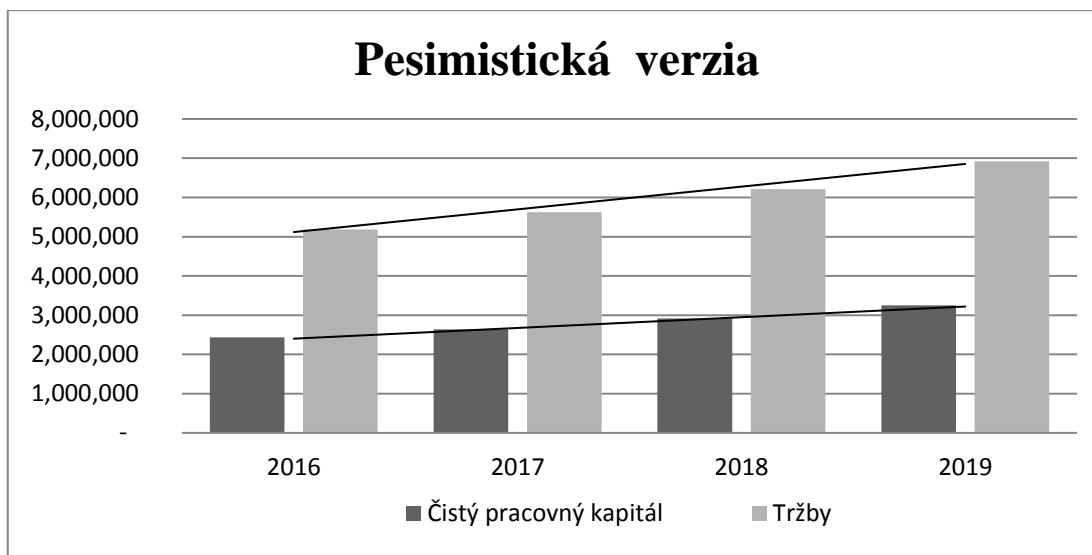
Obidve verzie finančného plánu predpokladajú veľmi vysokú hodnotu čistého pracovného kapitálu, čo zodpovedá splneniu cieľu dosahovania kladného pracovného

kapitálu, no vyplýva z toho nutné financovanie činnosti podniku z vlastných či cudzích zdrojov. Najviac sú finančné prostriedky viazané v zásobách tovaru, ktorých dostatočný objem je vzhľadom na činnosť podniku žiaduci. Podstatný negatívny vplyv majú nastavené nevyvážené obchodné podmienky pri vstupe a výstupe, ktoré sa v pláne síce približujú, no stále predstavujú veľký rozdiel, ktorý tlačí na nutnosť financovania prevádzky bankovými úvermi.



Graf 21 Vývoj tržieb a čistého pracovného kapitálu- optimistická verzia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

V čase rastu tržieb je nárast pracovného kapitálu a teda odčerpávanie finančných prostriedkov v približne rovnakom tempe v oboch verziách plánu.



Graf 22 Vývoj tržieb a čistého pracovného kapitálu- pesimistická verzia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kontrolou plnenia vytýčených cieľov bolo zistené, že optimistická verzia plánu spĺňa cieľ v oblasti tržieb každým rokom, v oblasti rastúceho výsledku hospodárenia nie je cieľ splnený v roku 2016, a pre splnenie cieľa udržania platobnej schopnosti vyžaduje vysoký objem bankových úverov. Pesimistická verzia plánu spĺňa cieľ rastúcich tržieb, avšak cieľ každoročne rastúceho výsledku hospodárenia spĺňa až od roku 2018. K udržaniu platobnej schopnosti je i v tomto variante spoločnosť nútená čerpať bankové úvery, avšak vzhľadom na plánovanú nižšiu obchodnú aktivitu v porovnaní s variantom optimistickým, je i objem úverov nižší.

Vedenie spoločnosti by sa teda podľa môjho názoru malo zamerať na riadenie pohľadávok a snažiť sa o zrýchlenie inkasovania prostriedkov od svojich odberateľov, čím by sa znížila nutnosť financovania prevádzky z drahých vlastných či cudzích zdrojov.

Celkové zaostávanie v plnení finančných cieľov pesimistickej verzie plánu je ovplyvnené najmä plánovanými investíciami do dlhodobého majetku podľa poskytnutého investičného plánu spoločnosti v rovnakej hodnote pre obe verzie finančného plánu. Z toho vyplýva nevyhnutné čerpanie cudzích zdrojov pre ich financovanie, čo zaťažuje cash flow podniku a tiež výsledok hospodárenia. Spoločnosť však vzhľadom na súčasný prognózovaný rast trhu očakáva zvýšenie svojej obchodnej činnosti, a prikláňa sa k realizácii optimistickej verzii plánu.

Záver

Táto diplomová práca sa zaoberala zostavením finančného plánu pre konkrétnu obchodnú spoločnosť. Teoretické východiská popísané v prvej časti práce vychádzali z odbornej literatúry zaoberajúcej sa finančným plánovaním, predpokladmi potrebnými pre samotné zostavenie podnikového finančného plánu spočívajúcimi v analýze okolia podniku a jeho finančnej situácie. Teória tiež vysvetlila využiteľné metódy zostavenia dokumentov finančného plánu a tiež spôsob kontroly jeho plnenia.

V druhej kapitole sa práca zaoberala najskôr charakteristikou vybranej spoločnosti, analýzou odvetvia pôsobnosti, ktorým je výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení, tiež analýzou externých a interných faktorov vplyvujúcich na činnosť podnikov v tomto odvetví a nakoniec finančnou analýzou tejto spoločnosti. Jej výsledky boli porovnané s tromi vybranými konkurenčnými podnikmi, ktorými sú menovite FeroMAX, s.r.o., PMR, s.r.o. a ESNASA Slovensko, s.r.o. Z menovaných konkurentov bola spoločnosť FeroMAX zhodnotená ako najrentabilnejšia a zároveň najmenej zadlžená, zatiaľ čo vybraná spoločnosť dosahovala vo výsledkoch rentability najmenej uspokojivé hodnoty z dôvodu najnižšieho výsledku hospodárenia a tiež bola v sledovaných rokoch vyhodnotená ako najviac zadlžená. Naopak, najlepšie výsledky vybraná spoločnosť dosahovala v oblasti inkasovania pohľadávok a tiež mala najlepšiu platobnú morálku. Na základe vykonaných analýz sú definované silné a slabé stránky podniku spolu s príležitosťami a hrozbami s možným vplyvom na ďalší vývoj podniku. V tejto časti práce je tiež vypracovaná prognóza vývoja trhu kovovýroby, ktorá predpovedá rastúci dopyt po kovových výrobkoch najmä v dôsledku aktivity v automobilovom a stavebníckom priemysle, no na druhej strane tiež prognózuje zvýšenie ceny základnej použitej suroviny vo výrobe kovov- ocele.

Tretia kapitola práce začína stanovením cieľov finančného plánu na základe prevedených analýz, medzi ktoré boli zaradené ciele v oblasti tržieb, výsledku hospodárenia a platobnej schopnosti podniku. Následne bola vypracovaná východisková prognóza tržieb pre zostavenie finančného plánu, a to vo verzii optimistickej, ktorá predpokladala lineárny nárast tržného podielu spoločnosti a vo variante pesimistickom, podľa ktorého je plánovaný tržný podiel v rovnakej hodnote ako bol v roku 2015. Pre obe verzie plánu boli vychádzajúc z poskytnutého investičného a odpisového plánu a

s využitím metódy percentuálneho podielu na tržbách a metódy doby obratu vypočítané plánované súvahy, výkazy zisku a strát a cash flow. Následne bolo kontrolou plnenia vytýčených cieľov zistené, že optimistická verzia spĺňa stanovené ciele v oblasti tržieb a výsledku hospodárenia, a aby splnila i cieľ držania platobnej schopnosti je nevyhnutné čerpanie nemalého objemu bankových úverov. Kontrola tiež poukázala na to, že pesimistická verzia síce nevyžaduje tak veľké bankové úvery pre zaistenie chodu spoločnosti, avšak v prvých dvoch rokoch plánu nie je splnený cieľ rastúceho výsledku hospodárenia.

Zozname použitej literatúry

- Analýza vývoja cien do roku 2016 v segmente teplo a elektrina. *Úrad pre reguláciu sieťových odvetví*. [online]. 2016. [cit. 2016-1-12]. Dostupné z: http://www.urso.gov.sk/sites/default/files/IS_IU_Vyvoj%20cien%20EaT%20do%202016.pdf
- ČEVELOVÁ, M., 2010. Bostonská matice. *Cevelova.cz*. [online]. 2010 [cit. 2016- 07-13]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/bostonska-matrice/>
- ČIŽMÁRIK, P., HIADLOVSKÝ, V., KALOUDA, F., KRIŠTOFÍK, P., MUSA, H., VINCZEOVÁ, M. 2005. *Podnikové financie*. 1. vyd. Banská Bystrica : DUMA. ISBN 80-967833-5-1.
- DLUHOŠOVÁ, D., 2011 *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2
- Economic and Steel Market Outlook 2017 - 2018. *Eurofer*. [online]. 2017. [cit.2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.eurofer.org/Issues%26Positions/Economic%20Development%20%26%20Steel%20Market/Economic%20and%20Steel%20Market%20Outlook%202017-2018.pdf>
- Electricity prices components for industrial consumers from 2007. *Eurostat*. [online]. 2016. [cit. 2016- 12-14]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nrg_pc_205_c&lang=en
- Euribor Rates. *EMMI*. [online]. 2017. [cit. 2017- 01-05]. Dostupné z: <https://www.emmi-benchmarks.eu/euribor-org/euribor-rates.html>
- FOTR, J., 1999. *Stratéfické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-694-3.
- GENERAL STEEL BUILDINGS, 2017. Steel Price Forecast 2017. *Gensteel.com*. [online]. 2017. [cit. 2017- 01-02]. Dostupné z: <https://gensteel.com/steel-building-prices/forecast>
- GRASSEOVÁ, M., 2007. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. *Obrana a strategie.cz*. . [online]. 2007 [cit. 2016- 09-13]. Dostupné z: <http://www.obranaastrategie.cz/cs/archiv/rocnik-2006/2-2006/vyuziti-swot-analyzy-pro-dlouhodobé-planovani.html#.V9cXL5iLTIU>

- GRÜNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ., 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. , 2010. *Manažerské finance*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KRÁLOVIČ, J. a VLACHYNSKÝ K., 2006. *Finančný management*. 2. vyd. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 80-8078-042-0.
- MAŘÍK, M. a kol., 2011. *Metody oceňování podniku*. 3. doplnené a rozšířené vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.
- MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2017. Makroekonomická prognóza február 2017. *Mfsr.sk*. [online]. 2011. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.mfsr.sk/Default.aspx?CatID=11353>
- Predpis č. 513/1991 Zb. v znení ku dňu 1. júla 2016. In: *Z. z. Obchodný zákonník*. Dostupný tiež z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>
- REŽÁKOVÁ, V., 2015. Vývoj podnikateľského prostredia očami podnikateľov. *Podnikajte.sk*. [online]. 2015. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1839/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/vyvoj-podnikatelskeho-prostredia.xhtml>
- REŽŇÁKOVÁ, M. a ZINECKER, M., 2003. *Finanční management*. II. část. 2. Vyd. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 80-214-2488-5.
- RŮČKOVÁ, P. a ROUBÍČKOVÁ, M., 2012. *Finanční management*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4047-8.
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2017. Hrubý domácí produkt podľa ekonomických činností. *Statistics.sk*. [online]. 2017. [cit. 2017- 02-15]. Dostupné z: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=3566&m_sso=3&m_so=81&ic=35
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2017. Vybrané ukazovatele štruktúrálnej štatistiky podľa ekonomických činností. *Statistics.sk*. [online]. 2017. [cit. 2017- 03-07]. Dostupné z: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=3287&m_sso=4&m_so=10&ic=429
- SITA., 2016. Vnímanie konkurencie je na Slovensku stále veľmi vysoké. *Webnoviny.sk*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-03]. Dostupné z:

<http://www.webnoviny.sk/slovensko/clanok/1033517-vnimanie-korupcie-je-na-slovensku-stale-velmi-vysoke/>

Zákon č. 79/2015 Z.z. v znení ku dňu 1. januára 2017. In: *Zákon o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. Dostupný tiež z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-79#c12>

Zákon č. 290/2016 Z.z. v znení ku dňu 1. januára 2017. In: *Zákon o podpore malého a stredného podnikania a o zmene a doplnení zákona č. 71/2013 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov*. Dostupný tiež z: <http://www.epi.sk/zz/2016-290/znenie-20170101>

ZAVACKÝ, P., 2011. Ako na finančný plán? Investičný a odpisový plán.

Podnikajte.sk. [online]. 2011. [cit. 2016-09-15]. Dostupné z:

<https://www.podnikajte.sk/financie/c/461/category/finacne-riadenie/article/investicny-a-odpisovy-plan.xhtml>

ZIKMUND, M., 2011. Porterova analýza 5 sil vám prozradí co ovlivní váš business. *businessvize.cz*[online]. 2011 [cit. 2016-07-14]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Bostonská matica(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Růčková, Roubíčková, 2012).....	22
Tabuľka 2 Vývoj štruktúry zamestnancov analyzovanej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti)	46
Tabuľka 3 Odvodové povinnosti konateľ a podniku v spoločnosti s ručením obmedzeným.....	47
Tabuľka 4 Ustanovená suma daňovej licencie	48
Tabuľka 5 Vývoj a prognóza vývoja HDP Slovenska v rokoch 2011- 2020.....	49
Tabuľka 6 Vývoj podielu priemyslu na HDP 2011- 2015	49
Tabuľka 7 Prognóza vývoja miery inflácie indexom HICP do roku 2020	50
Tabuľka 8 Výdavky vlády SR na oblasť výskumu a vývoja	53
Tabuľka 9 Medziročná zmena produkcie hlavných konečných spotrebiteľov ocele (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa EUROFER- Forecast Januar 2017)	63
Tabuľka 10 Vývoj ceny ocele od roku 2014 a jej prognóza pre rok 2017 a 2018 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.gensteel.com)	65
Tabuľka 11 Vertikálna analýza položiek aktív (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)	66
Tabuľka 12 Horizontálna analýza položiek aktív (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti).....	67
Tabuľka 13 Vertikálna analýza položiek pasív (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)	69
Tabuľka 14 Horizontálna analýza položiek pasív (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti).....	70
Tabuľka 15 Vertikálna analýza položiek výkazu zisku a strát (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)	72
Tabuľka 16 Horizontálna analýza vybraných položiek Výkazu zisku a strát (Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti)	74
Tabuľka 17 Analýza likvidity (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností)	78

Tabuľka 18 Analýza zadlženosti (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností)	79
Tabuľka 19 Analýza rentability (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností a podľa Štatistického úradu SR)	81
Tabuľka 20 Analýza aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností)	83
Tabuľka 21 Vývoj Z skóre (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	85
Tabuľka 22 Premenné vzorca Altmanovho modelu (Zdroj: Vlastné spracovanie)	86
Tabuľka 23 Pearsonov korelačný koeficient (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	89
Tabuľka 24 Vývoj tržného podielu spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných výkazov spoločnosti).....	90
Tabuľka 25 Optimistická prognóza tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	91
Tabuľka 26 Pesimistická prognóza tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	92
Tabuľka 27 Optimistická a pesimistická prognóza tržieb z predaja tovaru (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	93
Tabuľka 28 Percentuálne podiely na tržbách jednotlivých položiek (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	93
Tabuľka 29 Doba obratu jednotlivých položiek (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	94
Tabuľka 30 Plán investícií analyzovanej spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných informácií spoločnosti).....	95
Tabuľka 31 Odhad investícií koeficientom náročnosti tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	96
Tabuľka 32 Odpisy existujúceho majetku (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti)	96
Tabuľka 33 Odpisy nového plánovaného majetku (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných informácií spoločnosti).....	97
Tabuľka 34 Odpisový plán rokov 2016-2019 (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	97
Tabuľka 35 Zostatková hodnota majetku v rokoch 2011- 2015 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti)	98
Tabuľka 36 Plánovaná zostatková hodnota nového zriadeného majetku (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	98

Tabuľka 37 Plánované zostatkové hodnoty celkového majetku (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	99
Tabuľka 38 Bankové úvery (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných informácií spoločnosti)	99
Tabuľka 39 Optimistický variant plánovaného výkazu zisku a strát (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	101
Tabuľka 40 Plánované aktíva - optimistický variant (Zdroje: Vlastné spracovanie).....	105
Tabuľka 41 Plánované pasíva- optimistická verzia (Zdroj: Vlastné spracovanie)	106
Tabuľka 42 Plánované cash flow- optimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	110
Tabuľka 43 Plánované výkazy zisku a strát- pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	112
Tabuľka 44 Plánované aktíva- pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie)	114
Tabuľka 45 Plánované pasíva- pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie)	115
Tabuľka 46 Plánované cash- flow- pesimistický variant (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	116
Tabuľka 47 Ukazovatele likvidity finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)	117
Tabuľka 48 Ukazovatele zadlženosti finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	118
Tabuľka 49 Ukazovatele rentability finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	118
Tabuľka 50 Ukazovatele aktivity finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)	119
Tabuľka 51 Ukazovatele Z skóre finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)	120
Tabuľka 52 Plánované tržby finančných plánov (Zdroj: vlastné spracovanie) ..	121

Tabuľka 53 Plánovaný výsledok hospodárenia finančných plánov (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	121
Tabuľka 54 Plánovaný čistý pracovný kapitál finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	122

Zoznam grafov

Graf 1 Vývoj počtu zamestnancov 2011-2016	45
Graf 2 Vývoj počtu zamestnancov analyzovanej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti).....	46
Graf 3 Tržby za vlastné výkony a tovar rozdelené podľa tuzemského a zahraničného predaja	55
Graf 4 Priemerný ročný počet podnikov v odvetví výroby a spracovania kovov...	56
Graf 5 Vývoj podielu výnosov k nákladom v odvetví NACE 25- Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení (2011- 2015).....	57
Graf 6 Vývoj nákladových položiek v odvetví NACE 25- Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení 2011- 2015	57
Graf 7 Vývoj nominálnej mzdy v odvetví NACE 25- Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení 2011- 2015	58
Graf 8 Vývoj podielu domácich a zahraničných tržieb na celkových tržbách z predaja tovaru analyzovanej spoločnosti 2011- 2015	61
Graf 9 Grafické vyjadrenie vývoja ceny ocele od roku 2014 a prognóza pre rok 2017 a 2018	65
Graf 10 Vývoj vybraných položiek aktív (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	68
Graf 11 Vývoj prevádzkového VH, VH z finančnej činnosti a VH za účtovné obdobie po zdanení (Zdroj: Vlastné spracovanie)	76
Graf 12 Podiel vybraných druhov nákladov na nákladoch na hospodársku činnosť (Zdroj: Vlastné spracovanie)	77
Graf 13 Vývoj ukazovateľov rentability ROA, ROI, ROS, ROCE (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	82
Graf 14 Vývoj ukazovateľa rentability ROE (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	83
Graf 15 Grafické zobrazenie vývoja Z skóre (Vlastné spracovanie)	86

Graf 16 Vývoj tržieb odvetvia (Zdroj: vlastné spracovanie)	90
Graf 17 Optimistická prognóza vývoja tržného podielu spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	91
Graf 18 Pesimistická prognóza vývoja tržného podielu spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	92
Graf 19 Vývoj tržieb finančného plánu (Zdroj: Vlastné spracovanie)	121
Graf 20 Vývoj výsledku hospodárenia finančných plánov (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	122
Graf 21 Vývoj tržieb a čistého pracovného kapitálu- optimistická verzia (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	123
Graf 22 Vývoj tržieb a čistého pracovného kapitálu- pesimistická verzia (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	124

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Štruktúra strategického plánu.....	15
Obrázok 2 Schéma procesu zostavenia finančného plánu	20
Obrázok 3 Schéma procesu kontroly finančného plánu	42

Zoznam príloh

Príloha 1 Splátkový kalendár - odihlovací stroj.....	135
Príloha 2 Splátkový kalendár- žeriav	136
Príloha 3 Splátkový kalendár- pôvodný úver	136
Príloha 4 Plán ukončenia odpisov dlhodobého majetku.....	138
Príloha 5 Súvahy analyzovanej spoločnosti rokov 2011- 2015.....	138
Príloha 6 Výkazy zisku a strát analyzovanej spoločnosti rokov 2011-2015.....	140

PRÍLOHY

Príloha 1 Splátkový kalendár - odihlovací stroj

Mesiac	Mesačná splátka	Platba úroku	Platba istiny	Zostatok
				18000,00
1	384,53	18,53	366,00	17 634,00
2	384,53	18,15	366,38	17 267,62
3	384,53	17,77	366,76	16 900,86
4	384,53	17,39	367,14	16 533,72
5	384,53	17,02	367,51	16 166,21
6	384,53	16,64	367,89	15 798,32
7	384,53	16,26	368,27	15 430,05
8	384,53	15,88	368,65	15 061,40
9	384,53	15,50	369,03	14 692,37
10	384,53	15,12	369,41	14 322,96
11	384,53	14,74	369,79	13 953,17
12	384,53	14,36	370,17	13 583,00
13	384,53	13,98	370,55	13 212,45
14	384,53	13,60	370,93	12 841,52
15	384,53	13,22	371,31	12 470,21
16	384,53	12,83	371,70	12 098,51
17	384,53	12,45	372,08	11 726,43
18	384,53	12,07	372,46	11 353,97
19	384,53	11,69	372,84	10 981,13
20	384,53	11,30	373,23	10 607,90
21	384,53	10,92	373,61	10 234,29
22	384,53	10,53	374,00	9 860,29
23	384,53	10,15	374,38	9 485,91
24	384,53	9,76	374,77	9 111,14
25	384,53	9,38	375,15	8 735,99
26	384,53	8,99	375,54	8 360,45
27	384,53	8,60	375,93	7 984,52
28	384,53	8,22	376,31	7 608,21
29	384,53	7,83	376,70	7 231,51
30	384,53	7,44	377,09	6 854,42
31	384,53	7,05	377,48	6 476,94
32	384,53	6,67	377,86	6 099,08
33	384,53	6,28	378,25	5 720,83
34	384,53	5,89	378,64	5 342,19

35	384,53	5,50	379,03	4 963,16
36	384,53	5,11	379,42	4 583,74
37	384,53	4,72	379,81	4 203,93
38	384,53	4,33	380,20	3 823,73
39	384,53	3,94	380,59	3 443,14
40	384,53	3,54	380,99	3 062,15
41	384,53	3,15	381,38	2 680,77
42	384,53	2,76	381,77	2 299,00
43	384,53	2,37	382,16	1 916,84
44	384,53	1,97	382,56	1 534,28
45	384,53	1,58	382,95	1 151,33
46	384,53	1,18	383,35	767,98
47	384,53	0,79	383,74	384,24
48	384,64	0,40	384,24	0,00

Príloha 2 Splátkový kalendár- žeriav

Mesiac	Mesačná splátka	Platba úroku	Platba istiny	Zostatok
				190000
1	4059,36	196,33	3863,03	186137
2	4059,36	192,34	3867,02	182270
3	4059,36	188,35	3871,01	178398,9
4	4059,36	184,35	3875,01	174523,9
5	4059,36	180,34	3879,02	170644,9
6	4059,36	176,33	3883,03	166761,9
7	4059,36	172,32	3887,04	162874,8
8	4059,36	168,3	3891,06	158983,8
9	4059,36	164,28	3895,08	155088,7
10	4059,36	160,26	3899,1	151189,6
11	4059,36	156,23	3903,13	147286,5
12	4059,36	152,2	3907,16	143379,3

Príloha 3 Splátkový kalendár- pôvodný úver

Mesiac	Mesačná splátka	Platba úroku	Platba istiny	Zostatok
				73408
1	1568,36	75,85	1492,51	71915,49
2	1568,36	74,31	1494,05	70421,44
3	1568,36	72,77	1495,59	68925,85
4	1568,36	71,22	1497,14	67428,71

5	1568,36	69,68	1498,68	65930,03
6	1568,36	68,13	1500,23	64429,8
7	1568,36	66,58	1501,78	62928,02
8	1568,36	65,03	1503,33	61424,69
9	1568,36	63,47	1504,89	59919,8
10	1568,36	61,92	1506,44	58413,36
11	1568,36	60,36	1508	56905,36
12	1568,36	58,8	1509,56	55395,8
13	1568,36	57,24	1511,12	53884,68
14	1568,36	55,68	1512,68	52372
15	1568,36	54,12	1514,24	50857,76
16	1568,36	52,55	1515,81	49341,95
17	1568,36	50,99	1517,37	47824,58
18	1568,36	49,42	1518,94	46305,64
19	1568,36	47,85	1520,51	44785,13
20	1568,36	46,28	1522,08	43263,05
21	1568,36	44,71	1523,65	41739,4
22	1568,36	43,13	1525,23	40214,17
23	1568,36	41,55	1526,81	38687,36
24	1568,36	39,98	1528,38	37158,98
25	1568,36	38,4	1529,96	35629,02
26	1568,36	36,82	1531,54	34097,48
27	1568,36	35,23	1533,13	32564,35
28	1568,36	33,65	1534,71	31029,64
29	1568,36	32,06	1536,3	29493,34
30	1568,36	30,48	1537,88	27955,46
31	1568,36	28,89	1539,47	26415,99
32	1568,36	27,3	1541,06	24874,93
33	1568,36	25,7	1542,66	23332,27
34	1568,36	24,11	1544,25	21788,02
35	1568,36	22,51	1545,85	20242,17
36	1568,36	20,92	1547,44	18694,73
37	1568,36	19,32	1549,04	17145,69
38	1568,36	17,72	1550,64	15595,05
39	1568,36	16,11	1552,25	14042,8
40	1568,36	14,51	1553,85	12488,95
41	1568,36	12,91	1555,45	10933,5
42	1568,36	11,3	1557,06	9376,44
43	1568,36	9,69	1558,67	7817,77

44	1568,36	8,08	1560,28	6257,49
45	1568,36	6,47	1561,89	4695,6
46	1568,36	4,85	1563,51	3132,09
47	1568,36	3,24	1565,12	1566,97
48	1568,59	1,62	1566,97	0,00

Príloha 4 Plán ukončenia odpisov dlhodobého majetku

Ukončené odpisy				
	2016	2017	2018	2019
osobné autá		12000	12000	12000
nákladné auto			12500	12500
spolu	0	12000	24500	24500

Príloha 5 Súvahy analyzovanej spoločnosti rokov 2011- 2015 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovného výkazu spoločnosti)

		2011	2012	2013	2014	2015
	SPOLU MAJETOK	5 183 622	5 365 786	5 590 444	5 660 331	5 813 749
A.	Neobežný majetok	3 931 876	3 740 706	3 576 297	3 325 033	3 108 326
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok	3 931 542	3 740 706	3 576 297	3 325 033	3 108 326
1.	Pozemky	342 856	342 856	342 856	342 856	342 856
2.	Stavby	2 596 921	2 480 873	2 364 826	2 248 779	2 132 731
3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	989 590	916 977	868 615	733 398	608 856
	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hm .majetok	0	0	0	23 883	23 883
B.	Obežný majetok	1 247 858	1 617 320	2 007 621	2 329 815	2 695 739
B.I.	Zásoby súčet	675 101	1 148 058	1 489 325	1 494 234	1 732 213
B.I.1.	Materiál	674 582	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	0	2 758	7 056	2 464	23 040
5.	Tovar	0	1 145 300	1 482 269	1 491 770	1 709 173
B.II.	Dlhodobé pohľadávky	206 738	132 788	116 858	114 165	54 982
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	364 032	335 723	399 506	718 848	904 913
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	364 021	332 567	398 864	718 208	892 850

2.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným osobám	0	0	0	1 368	6 352
3.	Iné pohľadávky	11	3 156	642	0	0
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
B.V.	Finančné účty	1 987	751	1 932	2 568	3 631
B.V.I.	Peniaze	1 987	751	1 932	2 568	3 631
C.	Časové rozlíšenie	3 888	5 289	6 526	5 483	9 684
C.I.	Náklady budúcich období dlhodobé	0	0	0	651	0
2.	Náklady budúcich období krátkodobé	3 888	6 939	5 289	4 200	3 717
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé	0	821	1 237	632	5 967
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY	5 183 622	5 365 786	5 590 444	5 660 331	5 813 749
A.	Vlastné imanie	449 939	682 140	-63 444	278 892	858 407
A.I.	Základné imanie súčet	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A.I.1.	Základné imanie	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
A.III.	Ostatné kapitálové fondy	2 000 000	3 000 000	3 000 000	4 000 000	5 000 000
A. IV.	Zákonné rezervné fondy	0	0	0	0	0
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-3 011 336	-3 550 061	-4 317 860	-5 043 444	-5 721 108
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov	0	0	0	0	0
2.	Neuhradená strata minulých rokov	-301 136	-3 550 061	-4 317 860	-5 043 444	-5 721 108
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-538 725	-767 799	-745 584	-657 664	-420 485
B.	Závazky	473 3683	5 653 888	4 683 646	5 381 439	4 955 342
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet	411 3346	3 606 662	4 892 243	4 873 483	4 387 482
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným jednotkám	390 0000	3 400 000	4 600 000	4 200 000	4 600 000
	Závazky zo sociálneho fondu	1 655	1 522	1 069	1 174	506
	Odložený daňový záväzok	211 691	205 140	291 174	272 309	186 976
B.II.	Dlhodobé rezervy	0	7 476	9 582	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	348 369	694 001	489 082	0	0

B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet	259634	375 507	262 981	351 408	474 404
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet	137984	236 259	174 989	232 921	416 404
	Záväzky voči dcérskej a materskej účtovnej jednotke	40914	91 606	25 075	76 188	2 925
6.	Záväzky voči zamestnancom	13298	13 756	14 662	15 215	18 233
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia	13980	14 456	21 260	12 340	22 587
B.V.	Krátkodobé rezervy	0	0	0	12 759	20 048
B.V.1.	Zákonné rezervy	0	0	0	12 759	11 520
2.	Ostatné rezervy	0	0	0	0	8 528
B.VI.	Bežné bankové úvery	0	0	0	143 789	73 408
C.	Časové rozlíšenie	0	0	0	0	0

Príloha 6 Výkazy zisku a strát analyzovanej spoločnosti rokov 2011-2015 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovného výkazu spoločnosti)

		2011	2012	2013	2014	2015
*						
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu	3 314 053	2 813 729	3 309 410	4 032 791	4 899 242
I.	Tržby z predaja tovaru	466 577	2 716 641	2 690 425	3 804 228	4 653 146
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	2 791 518	8 755	62 515	65 774	0
III.	Tržby z predaja služieb	0	0	0	0	0
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	0	2 758	4 298	-4 591	20 575
V.	Aktivácia	0	0	0	0	0
VI.	Tržby z predaja dlhodobého majetku	45 701	56 045	96 933	110 094	81 417
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	10 257	29 530	25 232	57 286	144 104
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu	3 748 422	3 542 214	3 873 857	4 614 642	5 278 895
A	Náklady na obstaranie predaného tovaru	433 396	2 374 399	2 690 425	3 229 690	3 807 308
B	Spotreba materiálu a energie	2 385 015	95 939	133 006	121 852	161 220
D	Služby	243 354	320 609	262 371	345 866	349 393
E	Osobné náklady	379 691	462 356	399 676	520 924	528 719
E.1.	Mzdové náklady	214 585	228 162	249 054	262 489	320 284
	Náklady na sociálne poistenie	74 489	84 145	109 831	119 383	131 721
	Sociálne náklady	11 317	8 069	12 108	18 214	18 690
F	Dane a poplatky	8 497	6 451	11 573	9 500	8 184
G	Odpisy k dlhodobému nehmotnému a dlhodobému hmotnému majetku	266 552	255 417	259 867	262 889	267 170
J	Ostatné náklady na hospodársku	31 917	27 043	23 511	84 011	95 980

	činnosť					
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	-503 834	-612 583	-564 447	-581 851	-379 653
*	Pridaná hodnota	196 330	43 205	-4 555	180 790	355 722
**	Náklady na finančnú činnosť	129 687	87 817	79 167	89 154	64 102
N	Nákladové úroky	114 926	75 783	65 835	75 075	55 781
Q	Ostatné náklady na finančnú činnosť	14 783	12 034	13 332	14 066	7 242
*	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-129 687	-87 818	-79 172	-89 105	-64 102
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením	-633 521	-700 401	-643 619	-670 956	-443 755
S	Daň z príjmov z bežnej činnosti	-94 796	67 398	101 965	-13 292	-23 270
	daň splatná	0	0	0	2 880	2 880
	daň z príjmov odložená	-94 796	67 398	101 965	-16 172	-26 150
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	-633 521	-700 401	-643 619	-670 956	-443 755
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-538 725	-767 799	-745 584	-657 664	-420 485